

# АВТОРИТЕТ СОВРЕМЕННОГО руководителя школы: из чего он складывается

**Ольга Марчукова,**

*преподаватель Тюменского колледжа связи, информатики и управления,  
аспирантка областного Института развития регионального образования*

**С**оциально-экономические изменения в нашей стране повлекли за собой новые идеи, реалии — подходы, переоценку системы ценностей и даже новую терминологию. Это в значительной мере коснулось управленческой деятельности как наиболее влияющей на все сферы жизни. Ещё совсем недавно мы говорили с полной определённой: «директор осуществляет руководство». Со второй же половины 80-х годов понятие функции директора энергично потеснили новые управленческие категории: «менеджер», «менеджмент», «лидер», «лидерство», «администратор» и другие.

В мировой практике одно из ведущих отличий менеджмента от нашей отечественной теории управления в том, что **менеджер определяет успех совместной деятельности людей в достижении целей организации.**

Традиционное понимание управления образовательным учреждением как последовательность жёстко регламентированных действий — постановка цели, планирование, организация, принятие и реализация управленческих

решений уже не отвечает требованиям времени, перестало быть исчерпывающим по отношению к многообразию деятельности директора школы. Более современно понимание управления как взаимодействия, сотрудничества субъектов образовательного процесса, при этом в нём слиты государственные и общественные начала.

Основа менеджмента — нацеленность на результат. Он выстраивается на формализованных взаимоотношениях между людьми, направлен на сохранение существующего порядка в организации. В своей работе менеджер образования, влияя на подчинённых, опирается на должностную основу власти.

**Менеджмент — это управление-принуждение внутри организации на основе нормативно закреплённых правил, трудового распорядка.** Это процесс практический, техничный и технологичный по своей природе, реализуемый в условиях относительной стабильности, предсказуемости и определённости окружающей среды. Он способен обеспечить стабильное развитие организации, поскольку на каждом «витке» управленческого цикла предусматривает постановку, конкретизацию и корректировку целей организации, **целеполагание в такой ситуации выступает как самостоятельная важная функция.**

Но у нас есть и свой собственный богатейший управленческий опыт, разработаны теоретические основы управления, есть свои научные школы, и нам по меньшей мере опрометчиво слепо копировать методы и методику менеджмента. Тем более что **менеджмент — детище типично западной рыночной культуры управления, где действуют жёсткие законы конкурентной борьбы.** Инструментарий менеджмента формировался в течение столетий. Бурно развивающийся научно-технический прогресс воспитал в менеджерах стремление к непрерывному совершенствованию профессионализма, что прекрасно, но привил индивидуалистическую парадигму ценностей, в ней преобладают деловые личностные ценности. Но все имеющиеся плюсы не избавляют менеджмент от издержек, которые в условиях российской действительности становятся просто ущербными. Прежде всего это касается игнорирования природы российского менталитета — коллективистского по сути своей, ориентированного на человека. **Ни в одной работе западных специалистов нет таких понятий, как «нравственность», «мораль» и рядоположенных с ними.** Между тем академик В.Г. Афанасьев, представители его школы социального управления считают, что в условиях российской политической и экономической нестабильности, деградации правящей элиты **отечественная модель управления в первую очередь должна реализовывать духовно-нравственную функцию.** Менеджмент как практика управления не учитывает того, что в философии называется «русским космизмом»: врождённую потребность верить в идею и в идеалы, активную и ищущую жизнь души, готовность отдать себя общему делу, профессиональную, а нередко и личностную зависимость от руководителя. Кроме того, наша приверженность традициям, наша инерционность — ещё один «барьер» в реализации европейского менеджмента.

К тому же он не обеспечивает организационной культуры — корпоративной культуры, регламентирующей целостность убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, общих для всех сотрудников организации, отличающей её от остальных. А ведь корпоративная культура — неоспоримый

признак конкурентоспособности образовательного учреждения, стратегического подхода к управлению, обеспечивающего развитие организации.

Поэтому в практике управления российской школой использование жёстких технологий и приёмов менеджмента, характерных для западной традиции управления, не может стать необходимым и достаточным.

Российское образовательное учреждение не только и не столько самостоятельная организация, развивающаяся в конкурентной рыночной среде, это прежде всего центр социальной адаптации и развития ребёнка, а также профессионального и личностного развития каждого учителя. Поэтому реализация сугубо управленческих методов и методик менеджмента — недостаточное условие для развития и лидирования школы на рынке образовательных услуг. Необходимы ещё определённый уклад школьной жизни, микроклимат в коллективе, гармоничные отношения между педагогами и учениками, между коллегами.

Заместитель директора по учебно-воспитательной работе 49-й гимназии г. Тюмени Наталья Николаевна Цедрик рассказывает:

— Ещё Василий Александрович Сухомлинский писал, что директор должен быть прежде всего воспитателем своего коллектива. В нашей российской школе важен совместный с коллективом принцип управления. Сегодня необходимо подвергать всестороннему анализу целесообразность тех или иных инноваций. Сейчас, например, очень спорным и болезненным вопросом стало введение обязательного

**Не исчерпывается жизнь российской школы чётким, последовательным выполнением функциональных действий. Она требует живого, активного вмешательства не просто профессионала, но ещё и человека.**

полного среднего образования для всех учащихся. И дело не в том, что школа не идёт навстречу объективным требованиям времени. Вопрос в другом: готово ли общество и его социальные институты разделить со школой ответственность за качество подготовки молодого человека к жизни? Сегодня активно декларируется государственно-общественный характер управления, проявляющийся в создании Управляющих советов. Это орган власти, вникающий в различные проблемы школы (финансовые, материально-технические, организационные) и расширяющий сферу влияния школьной администрации.

Но достаточно ли этих мер? Пока ни государство, ни общество не готовы чётко сформулировать миссию школы. А школе нужен однозначный ответ на важнейшие вопросы: кого она выпускает? Для кого и для чего? Какова её роль в обществе, в чём её предназначение?

**Мы очень высоко ценим принадлежность к группе, где культивируются моральные, духовно-нравственные ценности бытия человека, общение равных, теплота отношений, спасающая от цинизма времени.**

Средства массовой информации формируют пока негативный образ учителя и директора. А в стране более 60 тысяч школ, и чтобы общество и сами учителя не разочаровались в своём выборе, администрация школы берёт на себя эту непосильную задачу — отвечать на эти трудные вопросы. Директор нашей гимназии Нина Прокопьевна Лохман обладает безусловным авторитетом в коллективе и в городском социуме. Авторитетом прежде всего профессиональным. Но в основе его — личностная природа. Директор мобилизует коллектив, опираясь на собственные мотивы, побуждающие к заинтересованному отношению к работе, к самоотдаче, самообразованию, самореализации.

Удалось определить приоритеты в совместной работе. Считаем, что финансовое благополучие, материально-техническая оснащённость школы всего лишь средства достижения цели. Стоит придать им главенствующее значение, они тут же подменяют собой предназначение учителя, его роль. Опасно подменять этими категориями цели развития школы. А это происходит, поскольку довольно большая часть общества уверовала в примат материальных ценностей и от школы требует «производственно-экономических» показателей эффективности, забывая при этом, что образование — сфера духовной жизни человека. Школа осталась одним из немногих социальных институтов, где сохраняется приоритет нравственно-этических ценностей. В этих условиях привлекательность образа школы для родителей, для социума не столько в выполнении учителями и руководителями механического набора должностных обязанностей, сколько в атмосфере школы, в приобщении детей к культуре, присвоении ими норм и ценностей национального менталитета.

Мы много беседовали о проблемах современного управления с заместителем главы администрации Упоровского района г. Тюмени по социальным вопросам, исполняющим обязанности и председателя Комитета по образованию Людмилой Анатольевной Крашанининой. Вот её мнение о современном управлении:

— В сегодняшних условиях директор школы, конечно же, должен обладать специальными управленческими знаниями. Хотя на практике по-прежнему чаще получается так, что знания приобретаются, что называется, на марше. Объёмы полномочий пугают начинающих директоров, а курсы повышения квалификации не решают эту проблему. Молодым директорам не хватает правовых знаний, финансовой грамотности, своей управленческой позиции. Изменения

среды настолько динамичны, что директор, традиционно полагающийся на безупречную исполнительность «спущенных» сверху рекомендаций, рискует стать функционером, не способным сформировать команду, увлечь и повести за собой людей. Думаю, что надо крайне осторожно относиться к любым нововведениям в управленческую практику, не стоит стремиться копировать чей-либо опыт, даже если подаётся он модными терминами — менеджмент, лидерство и т.д. В российской практике управления системообразующим, цементирующим аспектом всегда была воспитательная работа с коллективом педагогов. Сегодня общество вернулось к пониманию необходимости общественных организаций, а ведь европейские школы не испытывают в них никакой нужды. Наша внутренняя жизнь так устроена, что коллективное, творческое начало требует постоянного развития, культивирования. «Избавившись» от многого в школьной жизни, мы ничем не заменили этот вакуум. Особенно страдают от этого дети. Ребёнок остался одинок. И очень часто учитель тоже одинок. И приходит понимание, что школа — тот организм, который можно назвать социальным барометром: он чутко реагирует на показатели здоровья общества, и его «болезни»; стремится своими средствами помочь преодолеть их. Это исторически предопределённая участь образовательных учреждений в России. А в европейских странах, например, школа ограничивается тем, что предоставляет образовательные услуги, больше ничто её не волнует. Разве может живой организм нашей школы принять прагматичные ценности западной культуры? Исходное в нашей ментальности — мы все равны перед Богом, а в европейской традиции всё измеряется категорией личной успешности — индивидуалистической и эгоцентричной.

В России образование выстраивалось так, чтобы ребёнок состоялся как личность, самоценная, неповторимая, глубоко чувствующая... Почему нужно от этого отказываться ради материальной успешности, путь к которой очень часто жесток и в которой нет таких состояний души, как пушкинская ностальгия, нет замечательной приставки «со» и таких слов с нею, как «соучастие»,

«сопереживание», «сострадание», «соборность», «созидание»?.. Адаптированный к нашей традиционной концепции управления демократический менеджмент способен, наверное, сделать управление более эффективным. Но при этом надо стремиться и к тому, чтобы не оставить «за бортом» такие извечно русские категории, как совесть, способность жертвовать собой на благо общего дела. И это не пустые красивые слова. Наши сельские директора работают в крайне сложных условиях, когда не хватает учителей, а их средний возраст «зашкаливает» за 50, когда «центр» и начальство далеко, и совсем не школьные вопросы (отопления, водоснабжения и т.д.) нужно решать самому здесь и сейчас, беря весь груз ответственности только на себя. В нашем районе из 40 образовательных учреждений передовые позиции занимают те, в которых директор пользуется авторитетом у коллектива. Авторитетом, заработанным инициативой, человечностью, нестандартным мышлением, вниманием к людям. Понятно, что многие функции управления **безнадёжно устарели, но ценностные составляющие, отражающие суть характера народа, устареть не могут.**

Мне пришлось беседовать со многими директорами школ, профучилищ, средних специальных учебных заведений, и все они высказывали мысль о том, что **авторитетный руководитель должен брать на себя роль лидера, направляющего свою деятельность на благо людей, на утверждение гуманизма и других нравственных ценностей, на защиту чести и достоинства каждого члена коллектива.** В менеджменте таких понятий нет.

И если западные специалисты бьются над изучением феномена «коллектив», то для российской ментальности это

понятие органично. Общинность, совместность, «чувство локтя» — всё это составляющие российской организационной культуры, как и вера авторитету руководителя-лидера. Коллективистское мировоззрение — природосообразно русскому человеку и другим народам России, веками живущим бок о бок, впитывающим обычаи и культуру друг друга. Так стоит ли учиться у западных коллег искусству формирования корпоративной культуры, когда сами особенности русского характера и мышления тому способствуют? Для России государственная идеология, идея сильного авторитетного лидера — неотъемлемая часть духовной жизни общества наряду с нравственными ценностями. Лидер вне этих ценностей не будет принят. Лидерству можно и нужно обучать, включая в программы курсовой профессиональной переподготовки руководителей, менеджеров образования такие, например, модули: «Современные теории лидерства», «Формирование лидерских качеств руководителя образовательной сферы» и другие.

Предстоит и теоретически разработать концепцию лидерства. Как это ни парадоксально, но сегодня трудно определить однозначно понятия «лидерство» и «лидер». В социальных науках существует более 300 определений этих понятий, хотя в понимании роли лидера есть некое общее начало: особые личностные качества, организационные способности; управленческая культура, имеющая нравственно-ценностные основания; нестандартное мышление.

Известный американский исследователь Э. Шейн отмечает: «Важное отличие лидеров от менеджеров в том и заключается, что лидеры создают культуры и изменяют их, в то время как менеджеры и администраторы существуют в них»<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство: Построение. Эволюция. Совершенствование. СПб: Питер, 2002. С 37.

Управленец-лидер способен «вдохнуть» новую жизнь в организацию, когда её жизненный цикл близок к завершению либо период расцвета прошёл. Именно лидер способен внедрить в практику управления его неформальные принципы, но уже на российской почве, где единоначалие должно оставаться сильным, поскольку в известной мере ассоциируется с понятиями «авторитет» и «власть».

В XX веке в значительной степени произошла замена лидерства менеджментом, что привело к противоречивым результатам: с одной стороны, с помощью менеджмента постиндустриальные общества добились результатов в создании материальных благ, а с другой стороны — это породило поколение потребителей, характеризующееся отчуждением и отчаянием, производительность труда постоянно снижается, нравственность падает, творчество отсутствует.

Идеальным условием развития организации учёные считают появление лидера-администратора, выполняющего управленческие функции, но обладающего нравственными личностными качествами, признаваемого коллективом в качестве лидера. Роли менеджера и лидера в управленческой деятельности руководителя должны органично дополнять друг друга.

Таким образом, профессиональный авторитет и успешность современного директора школы — это сплав менеджера, лидера и традиционного руководителя, деятельность которого основана не только на выполнении должностных функций, но в первую очередь — на гуманистических, нравственно-этических, коллективистских началах ■