

# Менеджерский подход к руководству образовательным учреждением

Борис  
Ярмахов,  
доцент  
кафедры управления  
и педагогической  
психологии  
в образовании  
Нижегородского  
института  
развития  
образования

**Н**ередко, стремясь найти новые, более эффективные способы взаимодействия, административные работники интуитивно обращаются к механизмам децентрализации полномочий в организации и активизации скрытых ресурсов. Задача состоит в том, чтобы создать для руководителей, ищущих новые решения старых проблем, условия защищённости, предоставить им право на поиск в области реформирования управленческих отношений. И здесь, пожалуй, особенно остро встает вопрос определения профессиональной компетенции менеджера образования, круга его полномочий.

Профессиональная компетенция менеджера частного предприятия вырисовывается довольно ясно: его профессионализм измеряется его успешностью — количеством совершённых сделок, объёмом прибыли.

В образовании же (особенно в сложившемся у нас псевдобесплатном его варианте, когда из-за длины цепочки просто невозможно проследить, по какой траектории деньги налогоплательщиков поступают в то образовательное учреждение, где учатся их дети) сложнее дать итоговую оценку эффективности всего образовательного процесса и собственно управления им.

Для того чтобы менеджер состоялся профессионально, он должен иметь пространство принятия решения — возможность действовать не потому, что кто-то стоит над ним и проверяет каждый его шаг, а потому, что его профессионализм и совесть подсказывают ему именно эти действия.

Характеристикой сложившегося у нас стиля управления, напротив, является избегание неопределённости — ситуация со множеством возможных вариантов поведения, в которой нет заранее предусмотренного решения «на все случаи жизни», в большинстве случаев воспринимается как дискомфортная. В этих условиях любые попытки представить жёсткие требования к регламентации деятельности становящегося менеджера по той схеме, которая регламентирует работу традиционного администратора, обречены на неудачу. Тем более Закон «Об образовании» позволяет передавать в ведение администрации школы та-

кие важные механизмы управления, как создание собственного штатного расписания, распределение надбавок, внебюджетная хозяйственная деятельность, промежуточное оценивание знаний учащихся.

Окажутся ли эти дополнительные ресурсы востребованы, зависит от комплекса целей, задач, ценностей, самой структуры организации, который сегодня наиболее часто обозначается термином «организационная культура». Почему в одной школе педсовет — это действительное обсуждение вопросов, стоящих перед коллективом, а в другом — чистая формальность? Почему одна школа, невзирая на возникающие в современных условиях финансовые трудности, способна действовать в новой ситуации, а другая оказывается поставленной на грань выживания? Почему в одном образовательном учреждении руководитель не допускает несогласия с собственной позицией, а в другом, напротив, прислушивается к мнению подчинённых? Причина кроется в том, что в этих школах культивируются (явно или неявно) различные типы организационных культур. Четыре основных типа организационных культур — **авторитарная, звёздная, ролевая и командная** — могут быть охарактеризованы с точки зрения степени выраженности признаков «индивидуализм — коллективизм» и «деятельность — ритуал»:

- авторитарная — индивидуализм и ритуал;
- звёздная — индивидуализм и деятельность;
- ролевая — коллективизм и ритуал;
- командная — коллективизм и деятельность.

Каждую из них можно рассмотреть как минимум на четырёх уровнях: ценностей, организации, ролей и символических форм.

## Характеристики организационных культур

### Ролевая

**Ценности** — ведущей ценностью является чёткое выполнение инструкции, распоряжения «сверху».

**Организация** — отношения между сотрудниками выстроены по иерархическому принципу.

**Роли** — люди делятся на «начальников» и «подчинённых».

**Символы** — существуют чёткие предписания относительно внешнего вида, стиля поведения, манеры общения работников.

### Авторитарная

**Ценности** — ведущей ценностью является мнение руководителя.

**Организация** — руководитель имеет право «решающего голоса» во всех ситуациях.

**Роли** — распределение ролей и функциональных обязанностей определяется руководителем учреждения. Все происходящие в учреждении процессы в конечном счёте «закрываются» на него.

**Символы** — стиль общения и манера поведения работников определяются руководителем.



### Звёздная

**Ценности** — основной ценностью является высокий уровень индивидуальных достижений сотрудников.

**Организация** — взаимодействие между сотрудниками подчинено принципу их личной заинтересованности в конечном результате.

**Роли** — сотрудники стремятся сами задавать «правила игры» во взаимоотношениях с окружающими.

**Символы** — стиль общения, одежды и манера поведения направлены на подчёркивание индивидуальности.

### Командная

**Ценности** — всё направлено на достижение успеха общего дела.

**Организация** — ведущее значение принадлежит временным рабочим коллективам, создаваемым «под проблему».

**Роли** — возможны ситуации, в которых, если это нужно для дела, начальник и подчинённый меняются местами.

**Символы** — большое значение в выборе манеры общения и поведения придаётся подчёркиванию принадлежности именно к этому месту работы. Преобладает деловой стиль одежды и поведения.

В современных российских школах можно встретить все четыре типа организационных культур. Кроме того, организационная культура — это достаточно динамичное образование, и многие школы сейчас находятся на переходном этапе от одного типа организационной культуры к другому. Проницательный наблюдатель всегда может установить, какой тип организации преобладает в конкретном образовательном учреждении, какие ценности в нём являются ведущими. Предлагаемый ниже опросник может служить диагностическим средством определения типа организационной культуры.

### Опросник «Тип организационной культуры»

1. Что в вашем коллективе является приоритетными ценностями?
  - а) индивидуальные достижения работника;
  - б) взаимопонимание и взаимовыручка.
2. О человеке судят по тому,
  - а) как он справляется со своей работой;
  - б) какую должность он занимает.
3. Во взаимоотношениях коллег:
  - а) на первом плане находятся вежливость и дисциплина;
  - б) поощряются споры и дискуссии, если это идет на пользу делу.
4. В вашей школе:
  - а) регулярно проводятся общие собрания, где каждый имеет возможность высказаться;
  - б) педсоветы носят формальный характер.

5. Наибольшим авторитетом в вашем коллективе пользуются:
    - а) люди, занимающие высокие посты;
    - б) высокие профессионалы в своём деле.
  6. Чтобы снискать уважение в вашем коллективе, необходимо:
    - а) быть яркой личностью;
    - б) уметь хорошо взаимодействовать с коллегами.
  7. В вашей школе:
    - а) существуют предписанные общепринятые нормы внешнего вида;
    - б) нет жёстких правил, регламентирующих внешний вид и поведение.
  8. В одежде и поведении в коллективе:
    - а) прослеживается яркое стремление выразить свою индивидуальность;
    - б) существуют неписанные традиции и собственный стиль.
1.            2.            3.            4.            5.            6.            7.            8.
- а)  $x = -1$    а)  $y = +1$    а)  $y = -1$    а)  $x = +1$    а)  $y = -1$    а)  $x = -1$    а)  $y = -1$    а)  $x = -1$   
 б)  $x = +1$    б)  $y = -1$    б)  $y = +1$    б)  $x = -1$    б)  $y = +1$    б)  $x = +1$    б)  $y = +1$    б)  $x = +1$
- Сейчас  $x =$   
            $y =$   
 Хочу     $x =$   
            $y =$

Наиболее остро в настоящее время противопоставлены авторитарная и командная культуры. Из их сравнения становится очевидно, чем именно отличаются административный и менеджерский стили управления.

Администратор (авторитарная организационная культура)	Менеджер (командная организационная культура)
1. Стремится сосредоточить всю власть в своих руках. 2. Лично контролирует действия подчинённых. 3. Пренебрегает мнением своих подчинённых, решения принимает только сам. 4. Невосприимчив к критике. 5. Подавляет подчинённых авторитетом.	1. Стремится распределить полномочия между подчинёнными. 2. Способен доверять подчинённым; контролирует лишь результат деятельности. 3. Советуется с подчинёнными, решения принимаются коллегиально.
6. Укоряет подчинённых в недобросовестности. 7. Ждет приказаний «сверху».	4. Поощряет разумную критику. 5. Активизирует инициативу подчинённых. 6. Создаёт подчинённым оптимальные условия труда. 7. Действует сообразно обстоятельствам.
8. Не видит скрытые человеческие ресурсы, пренебрегает ими. 9. Замыкается в рамках своей компетенции. 10. Избегает ситуаций неопределённости	8. Тщательно анализирует и использует скрытые ресурсы. 9. Постоянно самосовершенствуется
	10. В ситуации неопределённости активизируется

Появление менеджмента и его выдвижение на роль ведущей современной управленческой технологии отражает глобальную гуманитарную тенденцию, связанную с переходом от индустриального к постиндустриальному обществу. Суть менеджерских технологий состоит в гиб-



ком распределении полномочий в рабочем коллективе, децентрализации власти, переходе от жёстких вертикальных управленческих схем к более динамичным командным формам взаимодействия, активизации человеческого фактора.

С одной стороны, менеджмент входит в практику школьного управления как естественное следствие из заявленных ценностей, связанных с демократизацией всего общества, из предоставления школам и их руководителям самостоятельности. В условиях нынешнего финансового кризиса менеджмент с его требованием постановки реальных управленческих задач и тщательного анализа наличных ресурсов может стать едва ли не единственным возможным путём к решению проблемы выживания российского образования.

С другой стороны, попытки перевести механизмы управления образованием в русло менеджмента зачастую наталкиваются на противодействие со стороны существующих шаблонов и стереотипов. Выстраивая модель менеджера образования, мы должны отдавать себе отчёт в том, что вопрос поставлен гораздо шире, чем просто увеличение штатного расписания школы на одну единицу. По сути речь идет об изменении всего типа организационной культуры, на котором основывается жизнь школы как целостного организма.

Существенно различаются прежде всего ценностные установки, которые лежат в основании деятельности в традиционной и менеджерской управленческой модели. Если важнейшими ценностями для традиционного администратора являются сохранение статического благополучия, гарантированный «завтрашний день», порядок и спокойствие при любых обстоятельствах, то ведущий мотив для менеджера — эффективное действие в динамичной, меняющейся ситуации.

Значительно меняется и сама структура организации, ориентированной на административный и на менеджерский подходы. Административное управление ведёт к созданию длинных вертикальных цепочек начальников и подчинённых, в которых процесс принятия решения теряется в инстанциях. Исполнителю при этом приходится выполнять инструкции, составленные людьми, которых он никогда не видел и не увидит. Менеджерский стиль управления ориентирован на такие связи между людьми в коллективе, при которых начальник и подчинённый могут меняться местами, если этого требуют интересы дела. Решение в таком коллективе всегда носит личностную окраску. За ним всегда стоит конкретный человек, который его принимал и который несёт ответственность за его исполнение.

Далее, при административном управлении люди принимают на себя определённые роли и впоследствии ни в коем случае не хотят с ними расставаться. Со временем это создаёт иллюзию своеобразной психологической защиты. Человек считает себя успешным в силу того, что он движется по инерции, не обращая внимания на то, что происходит вокруг него. Даже чувствуя, что он не может справиться со всем сам, начальник не рискует передать часть своей власти подчинённым: «А вдруг я лишусь своей руководящей позиции?»

Таким образом, оказывается, что пожелание перевести свою организацию на более эффективные формы управления, которое высказывают

в анкетах большинство опрошенных руководителей школ, наталкивается на «инерционное» сопротивление.

Это проявляется как внутри организации, так и в ситуациях взаимодействия с другими уровнями управленческой иерархии.

С одной стороны, такая управленческая схема довольно точно воспроизводит саму традиционную схему передачи знаний от учителя к ученику, осуществляемую в границах раз и навсегда закреплённых ролей: учитель — «носитель знания», ученик — «чистый лист».

С другой стороны, попытки отойти в сторону от вертикальной структуры управления зачастую натываются на непонимание со стороны вышестоящих органов управления, усматривающих в этом покушение на свои полномочия.

Попыткам перейти на менеджерские формы управления противопоставляется «железный» аргумент: «А вы докажите сначала, что у вас всё получится». В условиях несовершенного, инструментально неотработанного законодательства этого очень часто хватает для того, чтобы пресечь всякие попытки поиска новых решений, неизбежно связанных с риском.

Вместе с тем необходимость структурных и организационных изменений в образовании очевидна. Особенность подготовки менеджера образования по сравнению с традиционным повышением квалификации кадров руководителей образовательных учреждений состоит в том, что подготовка менеджера включает в себя целый комплекс мотивационных аспектов — целей, ценностей, смыслов, которые выпадают из традиционной системы переподготовки руководителей.

Самые серьёзные перемены, которые предстоит пережить руководителю, избравшему менеджерский путь управления, относятся к области психологии управления. Формирование организационной культуры командного типа, присущей менеджерскому стилю управления, связано с преодолением ряда стереотипов, которые долгое время воспринимались как единственно возможные ценностные ориентиры: «Начальник всегда прав», «Главное — это порядок и дисциплина», «Там, наверху, всё знают» и т.п.

Общее направление перехода от административных к менеджерским формам управления в литературе получило название «децентрализация», то есть передача части полномочий от руководства организации конкретным исполнителям. Несмотря на трудности, которые при этом могут возникать (сложность принятия решений, отсутствие управленческого опыта и т.д.), децентрализация позволяет достичь значительного эффекта в мобилизации коллектива, повышении ответственности его членов, равной заинтересованности всех в успехе общего дела. Децентрализация оказывается наиболее эффективной в тех случаях, когда администрация затрачивает специальные усилия, чтобы довести до каждого участника коллектива основные принципы работы и то, как они действуют в новой структуре. Проводимые реформы образования показывают, как на местном уровне может делегироваться ответственность в системе переподготовки учителей.

Ответ на вопрос, почему децентрализация является шагом вперед по сравнению с традиционным администрированием, можно сформулировать следующим образом:



1. Люди, принимающие решения, ближе всего находятся и к мотивам, и к результатам деятельности. Поэтому им открывается возможность для оценки информации и принятия эффективных решений — в той степени, в какой они располагают необходимыми для этого условиями.
2. Мотивация повышается по мере того, как люди получают возможность влиять на свою работу. Они чувствуют себя самостоятельными и обретают способность принимать решения.
3. Шансы на успех дела повышаются. Люди, принимающие решения, заинтересованы в их реализации. (Это подтверждается увеличением прибылей в коммерческих структурах, где децентрализация эффективно используется.)
4. Подключение к принятию решения большего количества людей повышает креативность организации. Хорошие идеи могут приходить как сверху, так и снизу.

В каждой децентрализованной системе центр должен установить границы, в которых работает автономное подразделение, такие, как разработка перспектив развития и отслеживание и оценка происходящего. После этого автономные подразделения получают возможность определять (внутри чётко оговоренных границ), как они будут осуществлять свою собственную политику. С этого момента они скорее нуждаются в консультациях руководства относительно границ своей компетентности, чем зависят от центра в вопросах подчинения и выполнения даваемых указаний. Центр, в свою очередь, отвечает за обеспечение автономного подразделения необходимой информацией, временными и другими ресурсами, людьми, для того чтобы оно было способно принимать самостоятельные решения. В эффективно работающих децентрализованных системах центр также содействует автономным подразделениям в установлении прямых контактов без концентрации всего взаимодействия в центре.

Вместе с тем децентрализация не гарантирует, что всё указанное произойдёт автоматически. При её осуществлении могут возникнуть серьёзные проблемы, касающиеся всех участвующих сторон. Наиболее часто в децентрализованных системах встречается следующее.

**Смещение.** Распределение ролей остаётся неясным, и степени ответственности «накладываются», вместо того, чтобы дополнять одна другую. Это не только снижает эффективность работы, но и приводит к тому, что люди не понимают, чего от них хотят.

**Слишком большая самостоятельность, взятая автономным подразделением, может препятствовать эффективному взаимодействию с центром.** В течение короткого времени это может способствовать получению требуемого результата, но в течение длительного периода приводит к негативным последствиям. С изменением кадрового состава может быть утрачено общее видение генеральной линии развития организации. Такие подразделения всё больше обособляются, и, если их количество в системе велико, децентрализация приводит к полной изоляции, вся система дробится, и вся её целостность оказывается под угрозой.

**Децентрализация одного оборачивается централизацией другого.** Руководители промежуточных звеньев, получая большую власть, могут повести себя в такой степени авторитарно, что их подчинённые почувствуют себя в такой же степени угнетёнными, как и раньше (а возможно, и

больше, так как источник власти становится ближе к ним, что само по себе большая опасность). Это может существенным образом понизить мотивацию, пока процесс децентрализации не будет обеспечен специальной подготовкой управленческих кадров.

**Конфликт.** Так как к процессу принятия решений привлекается много людей, возрастает опасность непонимания и конфликта.

Для успешного осуществления децентрализации руководителю надо быть готовым к следующим шагам.

**Реструктуризация.** Традиционная иерархия должна быть пересмотрена, а возможно, и ликвидирована. Настоящая децентрализация нуждается в изменении структуры организации. Это позволяет пересмотреть роли и ответственность. Механизм принятия решений на всех уровнях должен быть подвергнут серьёзному анализу. Это необходимо сделать заранее, для того чтобы избежать неразберихи. На этом же этапе необходимо позаботиться о разворачивании эффективной коммуникации.

**Изменение стиля руководства.** Стиль руководства во многом определяется отношением руководителя к членам коллектива, ответственным за принятие решений, — как к ответственным профессионалам с полным правом принятия решения или как к наёмным работникам, выполняющим приказы «сверху».

От стиля руководства зависит многое. В ситуации неопределённости часто проявляется тенденция обезопасить себя. Некоторые руководители предпочитают сохранить полноту своей власти, нежели делиться ею с членами своих команд. Если в коллективе возобладает вторая модель отношения начальника к подчинённым, это может привести к недостаточно ответственному отношению людей к делу. Каждый начинает заботиться о том, чтобы на его долю пришёлся участок работы поменьше.

Руководитель, способный грамотно разделить полномочия, создаёт руководящий стиль, основанный на сотрудничестве, и формирует деловое партнерство.

**Обучение.** Создания систем и ролей недостаточно. Людям нужна помощь в понимании встающих перед ними задач. Работа с кадрами необходима для того, чтобы каждый знал, где его место и чего от него ждут, иначе весьма вероятно смешение ролей.

**Ресурсы.** Децентрализация предполагает, что люди должны встречаться и обсуждать общие проблемы чаще, чем они это делали при командном стиле руководства. Здесь не обойтись без временных затрат. Следует обратить внимание на способы эффективного принятия решений.

Многие организации, в которых децентрализация работает эффективно, идут по пути создания самоуправляемых команд. Эти команды отличает высокий уровень развития и ответственности за свою деятельность, то есть:

- формирование собственного бюджета;
- планирование и организация своей работы;
- решение проблем, возникающих в процессе деятельности;
- выбор приоритетов при переподготовке кадров;
- оценивание и улучшение своей деятельности;
- решение кадровых вопросов.



Вместе с тем они тесно соприкасаются с другими членами организации, что обеспечивает движение к общим целям и в едином контексте. Информация о работе других групп важна для формирования целостной картины деятельности.

## Психология децентрализации

При осуществлении процесса децентрализации людям бывает сложно лишиться части власти, которой они владели. Необходимо признать, что эта концепция сопряжена с определёнными трудностями для управленцев, что ведёт к необходимости разработки механизмов поддержки. Руководители обычно находят причины, по которым они предпочитают сохранять за собой власть, а не делегировать её, утверждая, что они сами могут справиться с этой работой лучше, что объяснение задания занимает слишком много времени, что их подчинённые могут потерпеть неудачу и многое другое.

В действительности подобные отговорки порождены страхом того, что в глазах своего коллектива они могут лишиться части своей власти и что это может быть воспринято как принижение их роли. Нужно помочь руководителям осознать: если они действительно позволят своим сотрудникам брать на себя большую ответственность, работа подчинённых станет более эффективной, что в конце концов послужит и росту статуса руководителя.

Тем не менее предоставление менеджерам (руководителям команд) большей автономии связано с определённым риском. Для того чтобы сказать «поступай так, как считаешь нужным», необходимо быть готовым и к неудачам. Вне всякого сомнения, люди учатся на собственных ошибках, но лишь в том случае, когда они не становятся объектами насмешек. Атмосфера недоброжелательности снижает вовлечённость, удерживает людей от полноценного участия в работе. Эффективно действующий руководитель создаёт гибкую обучающую систему в рамках допустимой степени риска, с тем чтобы максимально обезопасить своего подчинённого в работе. В таких условиях сама ситуация неуспеха, если она происходит, помогает формировать полезный опыт, а не служит поводом для взаимных обвинений. Наиболее жизненной оказывается культура открытого и достоверного диалога. Это требование должно выполняться на всех уровнях: руководитель может доверительно относиться к своим подчинённым лишь в том случае, если его собственное начальство относится к нему таким же образом.

Г. Нижний Новгород