

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА РУКОВОДИТЕЛЯ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ

Рыблова А.Н.

*Саратовский государственный
социально-экономический университет*

Управленческая культура людей, занятых в сфере образования, является частью их профессионально-педагогической культуры, традиционное представление о которой связано с выделением норм, правил педагогической деятельности, педагогической техники и мастерства. Психолого-педагогические исследования проблем управленческой культуры последних двух десятилетий раскрывают ее в категориях педагогических ценностей, педагогических технологий и педагогического творчества.

По мнению некоторых ученых, управленческая культура руководителя образовательной системы представляет собой меру и способ творческой самореализации личности руководителя в разнообразных видах управленческой деятельности, направленной на освоение, передачу и создание ценностей и технологий в управлении образовательной системой. Они выделяют следующие основные компоненты управленческой культуры: аксиологический, технологический, личностно-творческий (Сластенин В.А. и др., 2003). Эти авторы предлагают следующую трактовку компонентов.

Аксиологический компонент образован совокупностью управленческо-педагогических ценностей, имеющих значение для эффективного руководства той или иной образовательной системой. В процессе управленческой деятельности руководитель осваивает новые теории и концепции управления, овладевает умениями и навыками и в зависимости от степени их применения в практической деятельности они оцениваются им как более или менее значимые. В качестве управленческих ценностей выступают те знания, идеи, концепции, которые имеют большую значимость для того или иного руководителя и которым он придерживается неукоснительно.

Технологический компонент включает в себя способы, приемы и средства управления образовательным процессом. Технология управления предполагает решение специфических образовательных задач. Решение задач основывается на умениях руководителя-менеджера в области планирования, организации, регулирования и контроля за образовательным процессом. Уровень управленческой культуры руководителя зависит от уровня овладения приемами и способами решения указанных типов задач.

Личностно-творческий компонент управленческой культуры раскрывает процесс управления образовательными системами как творчество. При всей заданности, алгоритмичности управления деятельность руководителя является творческой. Осваивая ценности и технологии управления, руководитель той или иной образовательной системы преобразует, интер-

претирует их, что определяется как его личностными особенностями, так и спецификой объекта управления. Становится очевидным, что управление образовательными системами является сферой приложения и реализации способностей личности. В управленческой деятельности руководитель самореализуется как личность, как руководитель, организатор и воспитатель.

Таким образом, личность руководителя является важной частью всего процесса управления. Для ее системного рассмотрения интерес представляют исследования ряда авторов, занимающихся проблемами трансформационного управления и харизмы руководителя (Дж. Конджер, Р. Канунго, Б. Шамир, Р. Хауз, М. Артур, О. Нойбергер, И. Штайрер и др.). Их анализ дает основание считать *харизму* личности руководителя в качестве важного атрибута управления. Они считают, что харизматическое управление побуждает людей ставить перед собой высокие цели, выполнение которых требует большой внутренней мобилизации, выходит за рамки непосредственно личных интересов, тогда как в обычных условиях при меньшей стимуляции цели ограничиваются решением установленных сверху задач в обмен на простое материальное вознаграждение (Конджер Дж., Канунго Р., 1988; Шамир Б., Хаус Р., Артур М., 1993; Нойбергер О., 1990; Штайрер Й., 2001).

Вместе с тем в их исследованиях эмпирически подтверждается наличие деструктивного управленческого синдрома с соответствующими негативными последствиями, а также явной личностной предрасположенности руководителей к самолюбанию и самодовольству. Дисфункциональные последствия харизматического управления проявляются в потере подчиненными чувства персональной идентичности, снижении представления о себе как полноценной личности, проекции собственных страхов и агрессии на других. Такой управленческий стиль противоречит современным тенденциям к самоуправлению, приводит к нивелированию культур, порождает опасность попытки осуществления «нереальных предвидений» (Штайрер Й., 2001).

По мнению некоторых исследователей, харизма – прежде всего продукт воображения окружающих, поэтому возникает вопрос: благодаря каким свойствам или манере поведения руководитель приобретает авторитет харизматической личности? В этой связи называют две модели.

В первой модели ученые исходят из следующего образа руководителя: обладает нетерпимостью к «статус-кво», идеализированно смотрит на ситуацию, которая резко отличается от реального положения дел; принимает в расчет неизбежность личного риска и жертв при реализации перспективных решений; категорически отказывается от применения старых моделей, выдвигает на первый план необычные стратегии решения проблем, нарушающие ценностные представления и модели поведения; демонстри-

рует уверенность в себе и экспертные знания, явно выражает притязание на роль лидера, реформатора или революционера; в высшей степени чувствителен по отношению к внешней среде и подчиненным; обладает личной властью, базирующейся на компетентности, уважении, почтительном отношении (Конджер Дж., Канунго Р., 1988).

Другие ученые предлагают иной подход и в рамках интерактивной модели исходят из того, что харизматическое управление влияет на «самоконцепцию» подчиненных. Руководитель при этом выступает как ролевая модель, показывающая пример предвидения и постановки целей; умеет в ходе коммуникации аргументированно убеждать сотрудников в необходимости смены своих установок и ценностных представлений во благо общих целей; является целостной натурой, желающей использовать других в своих интересах, обладает мужеством и чувством справедливости, ставит общие цели выше личных; уверен в себе, имеет чувство собственного достоинства и предрасположенность к риску; демонстрирует высокую работоспособность, последовательность и упорство в достижении поставленных целей, верит в способности своих подчиненных к саморазвитию (Шамир Б., Хаус Р., Артур М., 1993).

Однако исследователи полагают, что феномен харизматического управления намного сложнее, чем представляется в обеих моделях. По мнению О. Нойбергера, за обобщающим понятием «управление» стоит более широкая и основательная база, а именно «архетипы» управления. Автор понимает их, как мощные прообразы в человеческой душе, в которых многообразные формы действительности уплотняются в нечто принципиальное и типичное и таким образом представляют оригинал (Нойбергер О., 1990). Он выделяет и характеризует следующие архетипы управления: «отец», «герой», «спаситель», «царь».

Образ «отца» ассоциируется как с «деспотичным отцом-господином», так и с «отцом-благодетелем», для которого окружающие – дети. Как отец « всех детей» он может, наоборот, обращаться со своим окружением благожелательно, заботливо, покровительственно, с пониманием, прощая ошибки и прегрешения, а может наоборот, относиться строго, требовательно, грозно, проявляя власть и наказывая непослушных. Для таких отношений характерны как чувства любви, доверия и благодарности, так и ненависти, страха и негодования.

«Герой» является «юношеской противоположностью» состарившегося отца и олицетворяет то, чем некогда был наделен сам отец, – мужество, закаленность в боях. Герой, непоколебимый и одинокий, наделенный сверхчеловеческими силами, идет своим путем, побеждая всех врагов, завоеывая восхищение и признательность окружающих и обретая, в конечном счете, бессмертие. Он никому не подчинен, реализует коллективную мечту о власти и свободе, самодостаточен, самобытен даже в своих фантазиях, могуч и силен, всегда грандиозен. Таким образом, руководитель об-

ладает героической харизмой, если в высокой степени проявляет такие качества, как исключительность и независимость, вера в свои силы и преданность делу, экстраверсия и расчет на эффект, а также господство и твердость.

«Спаситель» – это тип харизматического обновителя, великого преобразователя, мага-волшебника, превращающего все существующее в лучшее. Он наставляет массы на истинный путь, ломает их «своеволие», делает послушным инструментом. В центре его влияния – добровольное подчинение масс необыкновенной харизме лучезарной личности, которая настолько далека от повседневности, что не может быть измерена земными мерками.

О. Нойбергер представляет в архетипе спасителя в несколько преувеличенном виде феномен управления, который часто называют новым подходом к руководству. Момент «спасения» выражается с помощью таких понятий, как предвидение, миссия или преобразование и служит эскизом будущего порядка, к которому надо стремиться, в частности образцом стратегий принятия решений по преодолению возникающих кризисов (Штайрер Й., 2001). Таким образом, руководитель обладает миссионерской харизмой, если в высокой степени проявляет такие качества, как вдохновение и амбициозность, вера в собственные силы и преданность делу, а также экстраверсия и расчет на эффект.

В архетипе «царя» всячески подчеркивается высшее образование человека, который, даже будучи простого происхождения, может подняться, если проявит способности во всей полноте. Фигура царя соотносится с социальной изначально формой управления в смысле величия, спокойствия, интроверсии и невозмутимости, которая противостоит формам социальной драматизации. Образ «царя» олицетворяет собой величественную харизму. Руководитель обладает величественной харизмой, если в высокой степени проявляет такие качества, как интроверсия и аутентичность, готовность к кооперации и тонкость чувств, а также исключительность и независимость (Штайрер Й., 2001).

Представленный анализ показывает, что ведущие понятия, связанные с новым подходом к руководству (вдохновение, предвидение, призвание, красноречие, страстность, настойчивость и т.п.), слишком поверхностно затрагивают возможные модели поведения руководителя, которые приводят к возникновению той или иной харизмы. У руководителей-практиков она проявляется посредством перечисленных выше качеств, на что обращают внимание подчиненные при оценке своих руководителей и с помощью чего путем самопредставления создаются определенные образы управления.

Цель современной профессиональной образовательной политики заключается в формировании и воспитании таких управленческих кадров, которые обладали бы не только знаниями и аналитическим мышлением, но

и имели бы высоконравственную идеологию в качестве основы для управления. Этику управления принято рассматривать с точки зрения ее внутреннего содержания и внешнего выражения. Если говорят о внутреннем содержании, то имеют в виду тот комплекс представлений об этике, нравственности, основах различения добра и зла, который присущ каждому человеку и на формирование которого оказывает влияние общество, организация, где человек работает и т.п.

Этика управления является профессиональной этикой, поэтому она рассматривает поведение и поступки человека лишь в сфере его деятельности. Интерес представляет перечень форм моральной дисгармонии, представленный в ряде исследований. В них отмечают, что наблюдается недостаточный уровень интеллектуального развития руководителя, когда интеллект не в состоянии постичь ситуацию, явление или процесс, происходящий в организации или в контактах с внешним миром. В этом случае эмоции господствуют над разумом, и это может быть причиной ошибки при принятии решения руководителем.

Кроме того, отмечается развитие воли или «болезнь воли» – нерешительность, бездействие. Иногда решения руководителя могут быть правильными и вполне этичными, но они не становятся реальными. Отмечают также недостатки функционирования эмоционального комплекса. К ним относят: неадекватную личностную эмоциональную оценку ситуации; стагнацию моральной системы оценки; порок моральной системы самооценки и дисгармонию во взаимодействии сознательного и подсознательного механизма регулирования поведения человека, что приводит к утере автоматической ориентации на моральное поведение и поступки (Шихирев П.Н., 2000). Анализ проблем морального происхождения в сфере управления показывает: большинства ошибок в управлении можно избежать, если направить усилия на повышение уровня этической грамотности управленческих кадров в России.

Как известно, в процессе управления возникают и постоянно реализуются ролевые взаимоотношения между руководителем и подчиненными: «руководитель–коллектив», «руководитель–сотрудник» и т.п. Естественно, что такие взаимоотношения регулируются квалификационными и юридическими рамками. Однако в человеческом общении есть нечто такое, что нельзя установить никакой должностной инструкцией и законом. Оно также не зависит от уровня образования, профессиональной компетенции и должностного положения. Это – наличие морали в отношениях или полное отсутствие ее.

Любое профессиональное общение происходит или, по крайней мере, каждый член коллектива ожидает, что будет происходить в соответствии с профессионально-этическими нормами и стандартами. Владение этими нормами обусловлено многими факторами, которые принято разделять по двум группам.

Первая группа – это комплекс этических устоев, которыми личность владеет от рождения, представление о том, что есть добро и что есть зло, т.е. свой собственный этический кодекс, с которым человек живет и работает, какую бы должность он ни занимал, и какую бы работу ни выполнял. Вторая группа связана с теми требованиями, которые приданы человеку извне. Это может быть этический кодекс организации, где человек работает, правила внутреннего распорядка, устные требования руководителя более высокого уровня и т.п.

Однако, как показывает опыт, на практике часто происходят нарушения норм как общечеловеческой, так и профессиональной этики. Основные этические нарушения чаще всего связаны со стремлением руководителя добиться личных целей за счет своих подчиненных, его лживостью, неуважением тех людей, которыми он руководит, а также несоблюдением им прав подчиненных на собственное мнение, межличностные отношения, отдых, и т.п. Любой руководитель обладает определенным багажом нравственных начал, как всякий человек. Однако моральные импульсы, несмотря на их почти универсальный характер, сами по себе, к сожалению, недостаточны или, точнее, не так сильны.

Обойти моральные нормы при создании организации и управлении ею невозможно. В организации должна образоваться своеобразная, характерная только для нее, этика. На этический климат организации оказывает влияние как руководитель, так и сотрудники. Причем немаловажно, что и этический климат организации, в свою очередь, влияет на деятельность, самочувствие руководителя и сотрудников, создавая новые этические нормы. Но если нормы противоположны общим этическим нормам, то они становятся противными самой человеческой природе и несут обществу опасность разрушения (Ботавина Р.Н., 2002).

Как известно, чтобы нацелить сотрудников на устранение профессиональных проблем и решение задач организации, руководителю необходимо их мотивировать. Мотивы, как известно, побуждают людей на определенные действия. Задача руководителя – создать комплекс побудительных мотивов, которые обеспечат движение сотрудников в нужном направлении и будут служить лучшим моральным принципам. Именно поэтому сегодня в мировой практике управления большое внимание уделяется «управлению потребностями». Общеизвестно, что сотрудники хотят иметь интеллектуальную и ответственную работу, которая приносит радость созидания и сознание собственной значимости. Кроме того, они стремятся принимать участие в решении интересных и насущных проблем своей организации, и отчасти в руководстве ею. При этом они заинтересованы в поддержании этической атмосферы в повседневной профессиональной деятельности.

Для этого руководитель в сфере образования должен знать и понимать потребности каждого сотрудника и видеть в нем индивидуальность, которая стремится к самореализации. Ему необходимо предоставлять сотруд-

никам время и условия для творческой работы, делегировать часть полномочий руководителя, быть либеральным в распределении рабочего времени и рабочей нагрузки и т.п. Кроме того, он обязан предоставлять возможности для продвижения и построения собственной карьеры каждым сотрудником своей организации. Только при соблюдении всех этих требований к управлению можно добиться хороших профессиональных результатов, хорошего этического микроклимата и удовлетворения работой.

Руководителю не следует забывать, что при растущей конкуренции могут возникать проблемы, связанные с тем, что некоторые сотрудники пытаются гарантировать себе рабочее место путем вытеснения других сотрудников. Проблема «уживания» сотрудников в одном коллективе является немаловажной в управлении персоналом. Если руководитель не будет реагировать на такие действия своих сотрудников, то это приведет к отрицательному климату в организации. К тому же это скажется не только на результатах работы коллектива, но и окажет отрицательное воздействие на самого руководителя. Возникнет ситуация, когда руководитель, не интересующийся этическими проблемами своего коллектива, может сам пострадать от плохих, неэтических действий своих сотрудников и, как результат, не справится с управлением своей организацией.

Сравнительные исследования в области управления в России и за рубежом показывают, что около 2 миллиона сотрудников оказывается жертвами ежегодного психологического террора на рабочем месте. Из числа опрошенных 18,7% чувствовали себя некомфортно с коллегами, 16,4% полагали, что коллеги их не переносят, 19,5% считали, что в их коллективе царствует конкуренция. Среди причин плохого климата в организации были названы: интриги (71%), наущничество (52%), зависть коллег (49%), конкурентная борьба, ведущаяся аморальными методами (32%), стремление сделать карьеру, используя коллег (21%) и др. Подобные проблемы, как известно, есть в любой организации. Главное, как руководитель решает их? Хорошо, если руководитель обладает нравственными качествами, знаком с нормами общечеловеческой этики и способен интуитивно привнести их в свой коллектив. А если нет, то необходимо, на наш взгляд, специальное обучение с тем, чтобы руководитель стал компетентным не только профессионально, но и этически.

Таким образом, можно считать, что этика должна стать необходимым атрибутом профессиональной подготовки руководителя в системе непрерывного образования. Важнейшим элементом такой подготовки должно стать преобразование общих этических норм в практические этические принципы управления и обучение эффективному, антикризисному управлению персоналом организации. Применение руководителем в ежедневной профессиональной деятельности приобретенных умений и навыков приводит к образованию устойчивой во времени этической культуры, которая проникает во все уровни организационной структуры, создает благоприят-

ный «микроклимат организации», становится основой принятия руководителями оптимальных управленческих решений и, как результат, обеспечивает достижение целей организации.