

должен быть памятником эпохи. «Толковый словарь русского языка» стал называться следующим образом: *Ушаков Д. Н.* Большой толковый словарь современного русского языка. М.: Альта-Принт, 2005. 1239 с., то есть Д. Н. Ушакова из редактора и составителя превратили в единоличного автора!

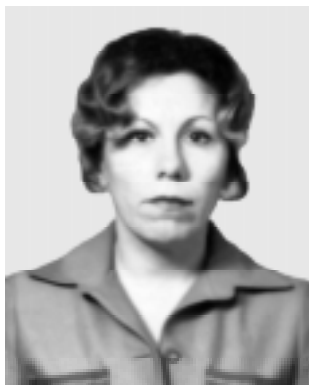
Нельзя не согласиться с учеными, которые считают: «Нужно больше материалов о том, что знать родной язык — это красиво, привлекательно, престижно»\*.

Одна из главных задач исследователей-лингвистов и преподавателей-русистов в настоящее время — выработать рекомендации по использованию языковых средств.

На филологическом факультете НГЛУ им. Н. А. Добролюбова для решения этой задачи была создана лаборатория социопсихолингвистических исследований. Языковой материал собирают и анализируют студенты, аспиранты и доктора.

Чтобы привлечь внимание нижегородской общественности на проблемы в сфере культуры речи в Нижнем Новгороде, сотрудники лаборатории профессора М. А. Грачев и Т. В. Романов написали и опубликовали книгу «Культура речи современного города: Лингвистический ландшафт Нижнего Новгорода». На базе лаборатории разрабатываются методические пособия и научные труды по лингвокриминалистике — новейшей специальности, которую студенты осваивают на филологическом факультете НГЛУ. Заметим, что данная специальность отсутствует в других вузах Приволжского федерального округа, да и в России ею можно овладеть лишь в Москве и Барнауле.

Подводя итог сказанному, можно отметить, что отношение к русскому языку в нашем обществе постепенно меняется к лучшему. Хочется надеяться, что данная тенденция окажется устойчивой и сохранится на многие годы.



### МОДЕЛИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Л. А. ДОЛГОВА,  
кандидат педагогических наук,  
доцент кафедры теории и практики  
управления образованием ГОУ ДПО НИРО

**Ключевые слова:** *менеджмент, модель успешного руководителя, управленческая деятельность, ролевая позиция директора, поведенческие технологии, профессиональное поведение, управляемость, инновационность, клиентность, прагматический подход, философия общей судьбы, философия контракта, эффективность управленческих процессов, преуспевающий директор.*

\* С. Г. Михейкина // Русская речь. 2007, № 1.

Крупный успех составляется из множества предусмотренных и обдуманых мелочей.

В. О. Ключевский

**Ф**илософские размышления о том, каким должен быть современный преуспевающий директор школы, теоретическое построение идеальной (компетенция) или реальной (компетентность) модели наталкиваются на особые трудности, связанные с такой областью научных знаний, как менеджмент. Данное положение объясняется тем, что, по мнению многих исследователей, менеджмент никогда не будет точной наукой. Во-первых, в нем слишком много внешних переменных; во-вторых, это интегрированная наука, которая «позволяет» находиться на своей территории многим гуманитарным дисциплинам, но это не означает, что управленческую работу нельзя систематизировать, классифицировать и анализировать, что она не имеет четких профессиональных черт и научных аспектов. По мнению Д. Фуллера, «люди, обладающие естественным даром управления, — всего лишь любопытный феномен, не связанный ни с вдохновением, ни с врожденными способностями» [13]. Нельзя найти прирожденного менеджера — его нужно создать из прирожденного специалиста, если «прирожденный» означает естественную склонность к управлению.

Нельзя найти прирожденного менеджера — его нужно создать из прирожденного специалиста, если «прирожденный» означает естественную склонность к управлению.

Слова Д. Фуллера подтверждают мысль о том, что управленческая деятельность предполагает наличие специальных способностей (одаренности), своего рода призвания, внутренней потребности производить данную работу, а руководитель — это личность, обеспечивающая успешность или неуспешность функционирования или развития организации. Другими словами, эффективность процесса управления определяется тем, кто и как руководит [12]. Это означает взаимозависимость двух понятий: «эффективность управленческих процессов» и «преуспевающий директор». Неудивительно, что при

описании модели успешного руководителя стали использовать праксиологический подход, который предусматривает проникновение в закономерности преобразования практики с позиций «умного делания», изменяющего действительность, и построение деятельности на основе этих закономерностей. Он дает основание для структурно-функционального анализа основных «инструментов», которыми пользуется руководитель в своей практике (речь идет о деятельности, методе, методике и технологии). Проникая в их структуру, руководитель получает дополнительные возможности для рефлексии по поводу успешности или неуспешности своих действий [5]. Одна из моделей успешного директора, обеспечивающего рациональное руководство образовательным учреждением, была предложена Нойбауэром и Дембом, которые назвали три основных архетипа роли управляющего:

- ✓ «сторож» уделяет главное внимание мониторингу и оценке эффективности;
- ✓ «лоцман» ведет организацию к рынку образовательных услуг;
- ✓ «попечитель» выбирает направление (стратегию) работы, проводит мониторинг и оценивает результаты прошлых этапов [6].

Авторы утверждают, что всю жизнь мы учимся одному искусству — искусству успешного действия, а наука, которая помогает нам в этом, называется *праксиология*. Согласно исследованиям праксиологов, действия, из которых состоит деятельность человека, могут быть следующими.

- ✓ *Успешными* признаются действия, которые ведут к следствию, задуманному в качестве цели. Действия являются полностью успешными, если приводят к совпадению намеченной цели и полученного результата. Для реалиста деятельность успешна, если хотя бы половина ожидаемого результата реализовалась. Идеалист

недоволен результатом из-за его неполноты или несовершенства.

✓ *Безуспешными* являются такие действия, которые не только не достигают цели, но и не приближают к ней. Таких действий в природе не существует, так как любые действия учат не совершать подобных ошибок. Для реалиста безуспешные действия — это своего рода положительный факт, из которого можно сделать выводы на будущее (реалисты по своей сущности — оптимисты). Идеалисты видят свои недостатки, которые не обеспечивают полного успеха, что их огорчает (идеалист — это, по сути, пессимист).

✓ *Противоуспешными* действиями называют такие, которые способствуют либо нашему поражению, либо поражению соперника, то есть препятствуют достижению цели или отдаляют результат достижения цели во времени.

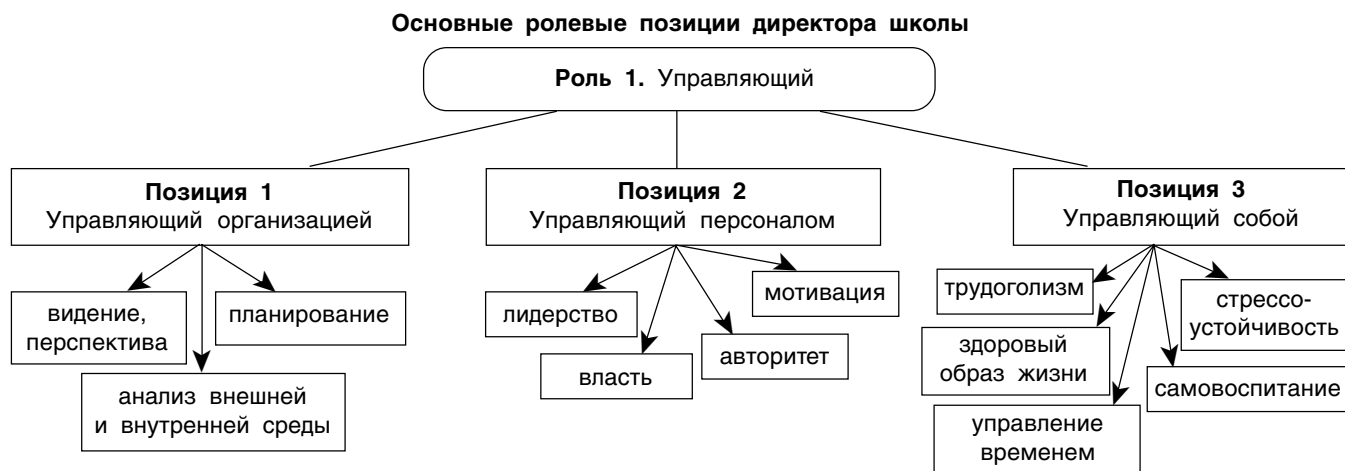
✓ *Безразличными* действия — действия, выходящие за нижний предел противоуспешных действий; они характеризуются

отстраненностью человека (но помните, что неучастие или недостаточное противодействие может быть хитрым приемом) [2].

Эти действия — успешные, безуспешные, противоуспешные и безразличные — составляют «грамматику деятельности», которая призвана сочетать, комбинировать все виды ради окончательного успеха. Классификация действий с позиций праксеологии предоставляет возможность выбора поведенческих технологий на пути к достижению личного и общественного успеха, а также помогает распознавать действия окружающих.

Поведенческая (ролевая) палитра всех действий директора школы состоит из трех основных ролей — управляющего, партнера и управляемого. В данной работе рассматривается роль директора школы как управляющего через ролевые позиции и действия в их составе (см. схему 1).

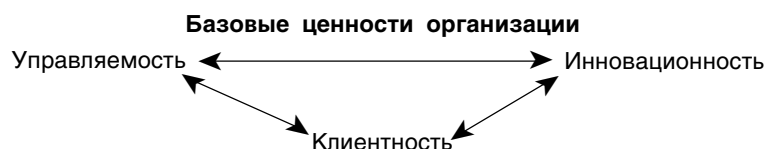
Схема 1



Первая ролевая позиция директора школы — управляющего организацией — включает способности предвидеть (общее видение), осуществлять плановые действия (стратегическое, тактическое, оперативное планирование), умение проводить анализ внешней и внутренней среды и т. д. Действия успешного руководителя будут более эффективными, если он опирается на базовые ценности организации.

По мнению А. И. Пригожина, существуют, по крайней мере, три базовые ценности организации, неразрывно связанные между собой (см. схему 2) [9].

Схема 2



*Управляемость* означает некоторую меру в соотношении управляющей и управляемой подсистем организации, ту степень контроля, которую первая из них может распространять на вторую. Управляемость может быть оценена по двум основным параметрам:

✓ *Согласованность целей и действий подразделений и работников организации*, которая, в свою очередь, определяется: качеством целей (их ясностью, непротиворечивостью, последовательностью, достижимостью); степенью мотивации персонала к достижению названных целей; качеством организационного порядка (бизнес-технологии, горизонтальные связи, правила работы и т. д.); уровнем корпоративной культуры (командность, всеобщая заинтересованность в достижении целей организации).

✓ *Реализуемость решений.*

*Инновационность* — это способ организации порождать новшества и осуществлять нововведения. В какой-то мере она является антиподом управляемости, поскольку нововведения нередко на время снижают управляемость, но без них управляемость становится дисфункциональной.

Инновационность организации проявляется: в открытости изменениям (мышления, поведения, продукта и т. п.); в проективности управления, то есть ориентации не столько на следование за спросом образовательных услуг, сколько на воздействие на спрос; не просто чувствительность к сигналам образовательного рынка, а производство новых сигналов для него; в качестве управленческой воли,

то есть умения руководителя полностью завершать инновационные процессы.

*Клиентность организации* — ее соответствие потребностям, тенденциям рынка образовательных услуг, привлекательность ее продуктов (программ, учебно-методических материалов собственного производства) и сервисных служб для клиентуры

(учащихся, педагогических и социальных партнеров, заинтересованной общественности).

Исследователи называют ряд факторов, препятствующих эффективному управлению организацией, что ослабляет первую ролевую позицию директора образовательного учреждения как школьного менеджера первого порядка: недостаточная сформированность индивидуальной управленческой концепции; несогласованность организационных и личных ценностей и целей; недостаток управленческих способностей, знаний, умений и навыков в области образовательной управленческой деятельности; отсутствие креативности, стремления к личностному росту; неумение управлять собой и группой, мотивировать персонал; недоброжелательное отношение к персоналу; трудности в общении с подчиненными; применение неэффективного стиля руководства; ориентация на себя и свою карьеру, отсутствие ориентации на решение профессиональных задач; недостаточно творческий подход к работе; консервативность поведения, наличие конфликтных и невротических тенденций поведения [10].

Вторая ролевая позиция директора школы — управляющий подчиненными (мотивирование, лидерство, авторитет, власть и пр.). Любой руководитель является менеджером по человеческим ресурсам, так как работает с людьми. Деятельность школьного менеджера заключается в руководстве людьми, направленном на достижение поставленных целей, что предполагает определенное профессиональное поведение. Под *профессиональным поведением* понимается совокупность технических (умение работать на компьютере, с литературой и пр.) и поведенческих (отношение к клиенту, способность работать с большой нагрузкой, взаимодействие с коллегами, руководителями, подчиненными) навыков, а также прилежание (мотивация), с которым работает сотрудник [3]. Если управленческая деятельность решает поставленные задачи, обеспечивает реализацию

Любой руководитель является менеджером по человеческим ресурсам, так как работает с людьми.

целей, причем на основе оптимального использования ресурсов, то она считается эффективной. Иными словами, эффективность управленческой деятельности показывает, в какой мере управляющий орган реализует поставленные цели. В этом смысле проблема эффективности управления является частью эффективности производства [7].

Существуют два принципиально разных подхода к пониманию цели организации и роли человека в процессе ее достижения (система руководящих принципов): философия договора и философия общей судьбы.

Рассматривая философию контракта, Дж. Грейсон [1] отмечает, что она возникла в период рождения промышленной революции и основывалась на том, что группа акционеров через менеджеров заключала соглашение с группой работников, согласно чему последние были обязаны трудиться в обмен на определенную плату. В условиях управления образовательным учреждением эта ситуация близка к формальному лидерству, когда педагогический коллектив и директор, согласно инструкции, «договорились» трудиться вместе, признав статусные позиции друг друга. В рамках этой философии (организационной культуры) руководитель выполняет роль властного лидера, авторитет которого закреплен законодательно.

С позиций философии общей судьбы интересы работников и потребителей так же важны, как интересы управленческого корпуса. Работники образовательного учреждения, как и потребители образовательных услуг, считают, что их интересы будут приняты во внимание, поскольку основной целью школы является не только оказание и потребление образовательных услуг, но и удовлетворение потребностей всех заинтересованных в образовательном процессе сторон.

Работники школы понимают цели и задачи образовательного учреждения, они мотивированы, готовы принять на себя большую ответственность и помочь пре-

одолеть возникающие трудности, они также чувствуют свою принадлежность к школе и уверены в том, что их личные интересы неразрывно связаны с ее интересами [11].

Смысл управления персоналом состоит в достижении стоящих перед организацией целей. Его понимание помогает определить основные детерминанты успешности этого управления [3]:

✓ создание модели поведения сотрудников, нужного для достижения целей;

✓ создание системы мотивирования (побуждения) нужного поведения;

✓ создание системы подкрепления нужного поведения, чтобы оно, проявившись, устойчиво возобновлялось.

Директор в данной философии — это и харизматическая личность, и эксперт, и компетентный в своем деле человек, умеющий делегировать полномочия, тонко чувствовать ситуацию и пр.

Трудности управления современными организациями, с точки зрения второй ролевой позиции директора, показаны в таблице 1 (см. с. 148). Основными параметрами построения «карты трудностей» служат два показателя: положительное (отрицательное) отношение руководителя к коллективу и стратегия сотрудничества (соперничества).

Успешность второй ролевой позиции (управление людьми) зависит от объективности оценки взаимодействия руководителя и сотрудников. В данном случае интересно то, как руководитель оценивает себя и каким его видят окружающие. Управленческая литература говорит о том, что руководители в большей степени ценят свои профессиональные и деловые качества, оценка личностных качеств уходит на второй план, а критика в свой адрес — на самое последнее место [4].

На основании анализа двух ролевых позиций директора школы (управляющий организацией и управляющий людьми) можно говорить о наличии некоторых про-

Существуют два принципиально разных подхода к пониманию цели организации и роли человека в процессе ее достижения: философия договора и философия общей судьбы.

Таблица 1

## «Карта трудностей» управления современными организациями

		Стратегия	
		соперничества	сотрудничества
Отношение руководителя к группе	положительное	<ul style="list-style-type: none"> <li>• группа, как и руководитель, стремится достичь высоких результатов работы</li> <li>• потенциал группы достаточно высокий</li> <li>• возможность конфликта внутри группы невелика</li> <li>• руководителю свойственно ответственное поведение</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• деятельность группы эффективна</li> <li>• группе присущи сотрудничество и взаимопомощь</li> <li>• руководитель успешно управляет подчиненными</li> <li>• нет поводов для конфликтов внутри группы</li> <li>• между руководителем и группой имеется взаимопонимание</li> </ul>
	отрицательное	<ul style="list-style-type: none"> <li>• в группе сложился отрицательный психологический климат</li> <li>• имеет место несовпадение индивидуальных и групповых целей</li> <li>• групповая сплоченность невысокая</li> <li>• групповая активность слабо выражена</li> <li>• руководитель устраняется от группы</li> <li>• у руководителя наблюдается внутренний конфликт</li> <li>• возможны очень серьезные конфликты с группой</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• имеет место высокая степень группового сплочения</li> <li>• группа положительно мотивирована на выполнение работы</li> <li>• руководитель оказывает слабое влияние на группу</li> <li>• руководитель ориентирован на групповое мнение</li> <li>• руководитель часто меняет свои позиции</li> <li>• руководитель уходит от ответственности</li> <li>• между руководителем и группой возможны конфликты</li> </ul>

творечий в его деятельности, которые могут стать барьерами на пути становления успешного и эффективного руководителя. Приведем перечень этих барьеров:

✓ наличие строго структурированных планов (стратегических, тактических, оперативных), осуществляемых людьми;

✓ возможность выбора тактик достижения поставленных целей между рискованными и устоявшимися, отработанными, стереотипными действиями;

✓ сомнение в компетентности, которая может не соответствовать условиям постоянно меняющихся внутренних и внешних переменных;

✓ отсутствие адекватной оценки способностей и личностного роста в условиях постоянно меняющихся организационных ситуаций;

✓ выбор неадекватных стратегий поведения в условиях решения управленческих конфликтов;

✓ принятие управленческих решений без учета мнения исполнителя;

✓ строгое требование выполнять инструкции в ущерб стремлению работников проявлять творчество;

✓ наличие индивидуальной мотивации руководителя, ориентированного на достижение успеха в деятельности, и отсутствие положительной мотивации работников.

Третья ролевая позиция директора школы — управляющего собой — связана с культурой личного труда руководителя образовательного учреждения [8], включающего планирование своей деятельности, самовоспитание (здоровый образ жизни, технология успешности, нивелирование стрессовых ситуаций), борьбу с трудолизмом, управление временем (тайм-менеджмент) и др.

Описание третьей ролевой позиции преуспевающего директора образовательного учреждения может стать темой отдельной статьи, здесь же приведем пример обобщенной модели качества менеджера, умеющего управлять самим собой [8] (см. таблицу 2). Заинтересованные руководители могут проверить свой уровень управления и составить программу работы над собой (В — оценка важности, И — личное использование).

Обобщенная модель качеств менеджера, умеющего управлять собой

№ п/п	Перечень качеств	В	И
<b>1</b>	<b>Способность правильно формулировать жизненные цели</b> (оптимальная направленность и мобилизация своих способностей и жизненных ресурсов)		
1.1	Способность познать самого себя		
1.2	Умение формулировать свои жизненные цели		
1.3	Умение принимать решения		
1.4	Умение планировать карьеру		
<b>2</b>	<b>Личная организованность</b> (способность жить и работать по системе)		
2.1	Приверженность системному подходу		
2.2	Умение ценить и эффективно использовать время		
2.3	Умение сосредоточиться на главном		
2.4	Умение все делать по порядку		
2.5	Умение не выпускать из вида мелочи		
2.6	Умение учитывать и анализировать затраты времени		
<b>3</b>	<b>Самодисциплина</b> (умение управлять своим поведением, держать себя в руках)		
3.1	Обязательность, способность и умение держать слово		
3.2	Пунктуальность, точность исполнения		
3.3	Собранность, умение не разбрасываться		
3.4	Наличие чувства ответственности		
3.5	Умение отказаться от удовольствий ради главного		
<b>4</b>	<b>Знание техники личной работы</b> (знание правил и приемов организации личной работы и умение ими пользоваться)		
4.1	Умение организовать рабочее место		
4.2	Умение пользоваться организационной и вычислительной техникой		
4.3	Умение работать с информацией		
4.4	Умение составлять документы		
4.5	Умение говорить по телефону		
4.6	Умение слушать		
4.7	Умение планировать свои дела		
4.8	Знание методов рационализации личного труда		
4.9	Умение пользоваться записной книжкой		
4.10	Умение менять род занятий		
4.11	Знание технологии коммуникаций		
4.12	Умение найти и получить работу		
4.13	Умение адаптироваться в коллективе		
4.14	Умение взаимодействовать с секретарем		

Продолжение табл. 2

№ п/п	Перечень качеств	В	И
4.15	Умение делегировать полномочия		
<b>5</b>	<b>Способность поддерживать свое здоровье</b> (хорошее состояние здоровья, гигиена умственного труда)		
5.1	Физические нагрузки		
5.2	Правильное питание		
5.3	Сон		
5.4	Дыхание		
5.5	Водные процедуры		
5.6	Закаливание		
5.7	Борьба с шумом		
5.8	Тренированность нервной системы		
5.9	Умение расслабляться		
5.10	Отказ от вредных привычек		
5.11	Режим труда и отдыха		
<b>6</b>	<b>Эмоционально-волевой потенциал</b> (способность управлять своей волей, воспитывать оптимизм и жизнерадостность)		
6.1	Волевые качества		
6.2	Трудолюбие		
6.3	Упорство в работе		
6.4	Целеустремленность		
6.5	Решительность		
6.6	Напористость		
6.7	Умение заинтересовать, мотивировать себя		
6.8	Оптимизм и жизнерадостность		
6.9	Увлеченность работой		
6.10	Преданность работе и коллективу		
6.11	Семейное благополучие		
6.12	Уверенность в себе		
6.13	Психологическая подготовка к работе		
<b>7</b>	<b>Самоконтроль своей жизнедеятельности</b> (способность постоянно контролировать этапы своей деятельности и ее результаты)		
7.1	Знание функций самоконтроля		
7.2	Контроль процессов		
7.3	Контроль времени		
7.4	Контроль результатов		
7.5	Самоконтроль дня		
7.6	Умение создавать и контролировать собственный имидж		



Подводя итог, можно уверенно сказать, что успешность исполнения первой роли директора (управляющий) во многом зависит от того, насколько он соблюдал правила успешной деятельности, основанные на знании «грамматики действий». Успешный руководитель, «искусник» — это опытный человек, знающий, умелый, ученый [2], а его деятельность может быть названа «исправной», «искусной», «неиспорченной». Заметим, что искусство управлять никогда не приходит сразу, оно формируется постепенно и основывается на таких качествах, как точность (соблюдение «правил игры»), простота (рациональность, продуманность),

экономичность (умение избегать неоправданных физических и моральных затрат), уверенность, смелость (умение рисковать).

Изложенные выше рассуждения являются лишь одной из точек зрения на проблему успешности управленческой деятельности и ее главного организатора и исполнителя — директора образовательного учреждения. Описание первой роли изолированно от общей деятельности руководителя осуществлено лишь в порядке ее детального изучения, с целью самоанализа; в реальном управленческом процессе директор «исполняет» все роли одновременно, используя свое основное средство — общение.

### ЛИТЕРАТУРА

---

1. *Грейсон, Дж.* Американский менеджмент на пороге XXI века / Дж. Грейсон, К. О'Делл. — М. : Экономика, 1991.
2. *Григорьев, Б. В.* Праксиология, или Как организовать успешную деятельность : учеб. пособие / Б. В. Григорьев, В. И. Чумакова. — М. : Школьная пресса, 2002. — 144 с.
3. *Захарова, Л. Н.* Психология управления : учеб. пособие / Л. Н. Захарова. — Н. Новгород : ННГУ, 2005. — 328 с.
4. *Зигерт, В.* Руководить без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланг. — М. : Экономика, 1990.
5. *Колесникова, И. А.* Педагогическая праксиология : учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. завед. / И. А. Колесникова, Е. В. Титова. — М. : Издательский центр «Академия», 2005. — 256 с.
6. *Лоранж, П.* Новый взгляд на управленческое образование: задачи руководителей / П. Лоранж. — М. : Олимп-Бизнес, 2004. — 400 с.
7. *Менеджмент : учеб. пособие для студентов вузов / Г. Б. Казначевская [и др.].* — Ростов н/Д : Феникс, 2006. — 384 с. — (Высшее образование).
8. *Персональный менеджмент. Тесты и конкретные ситуации : учеб. пособие / под общ. ред. докт. экон. наук, проф. С. Д. Резника.* — М. : ИНФРА-М, 2006. — 161 с. — (Высшее образование).
9. *Пригожин, А. И.* Методы развития организаций / А. И. Пригожин. — М. : МЦФЭР, 2003. — 864 с.
10. *Розанова, В. А.* Психология управления : учеб. пособие / В. А. Розанова. — М. : Журнал «Управление персоналом», 2003. — 416 с.
11. *Семенов, А. К.* Психология и этика менеджмента и бизнеса : учеб. пособие / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. — М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2006. — 276 с.
12. *Урбанович, А. А.* Психология управления : учеб. пособие / А. А. Урбанович. — Мн. : Харвест, 2002. — 640 с. — (Библиотека практической психологии).
13. *Фуллер, Д.* Управляй или подчиняйся! Проверенная техника эффективного менеджмента / Д. Фуллер. — М. : Фонд «За экономическую грамотность», 1992. — 287 с.