



корпорация

российский  
учебник

**Стили управления педагогическим  
коллективом, или как избежать  
«управленческой невменяемости»?**

# Инфографика

## Как недоверие сотрудников к руководителю влияет на их поведение



Источник: исследование компании EY за 2016 год  
(опрошено 9800 работников 19–68 лет из восьми стран)

## Какому руководителю сотрудники доверяют



Источник: исследование компании EY за 2016 год  
(опрошено 9800 работников 19–68 лет из восьми стран)

# ЦИТАТА ДНЯ

*Обычно легче изменить индивидуумов, собранных в группу,  
чем изменить каждого из них в отдельности.*

**Курт Левин**



Фото взято из открытых источников: <https://legkopolezno.ru/rabota/upravlenie/stili-rukovodstva>

# Коллектив сотрудников образовательной организации –

это фактически трудовой коллектив, имеющий определенные задачи, программу деятельности, план «выпуска продукции».

Как и всякий коллектив, он является частью нашего общества, созданной для выполнения определенной функции – **воспитания учащихся**.

Ему свойственны те ведущие отношения, которые присущи обществу, та доминирующая атмосфера, которая характерна для общества, та определяющая система человеческих ценностей, которая в нем принята\*.

\* <https://psy.wikireading.ru/78691>.

# Коллектив образовательной организации

Коллектив образовательной организации имеет определенную организационную структуру, которая определяется содержанием деятельности коллектива.

Структура определяет отношения взаимной зависимости, взаимного контроля членов коллектива.

Успешная работа коллектива зависит не только от хорошо налаженной кооперации труда всех сотрудников образовательной организации, но и от эффективного управления коллективом организации.

# Структура коллектива ОО в зависимости от выполняемых функций

## Руководство

Сотрудники, возглавляющие не только предприятия, но и их структурные подразделения. В их число входят **директора, начальники, управляющие, заведующие, мастера, а также их заместители**

## Специалисты

К категория персонала «специалисты» относятся работники, которыми выполняются специальные работы. **Учителя-предметники, методисты, воспитатели, бухгалтера, психологи, социальные работники**

## Служащие

Работники, которые осуществляют подготовку документации, учет, контроль и хозяйственное обслуживание. В их число входят **делопроизводители, секретари, заведующие хозяйством**

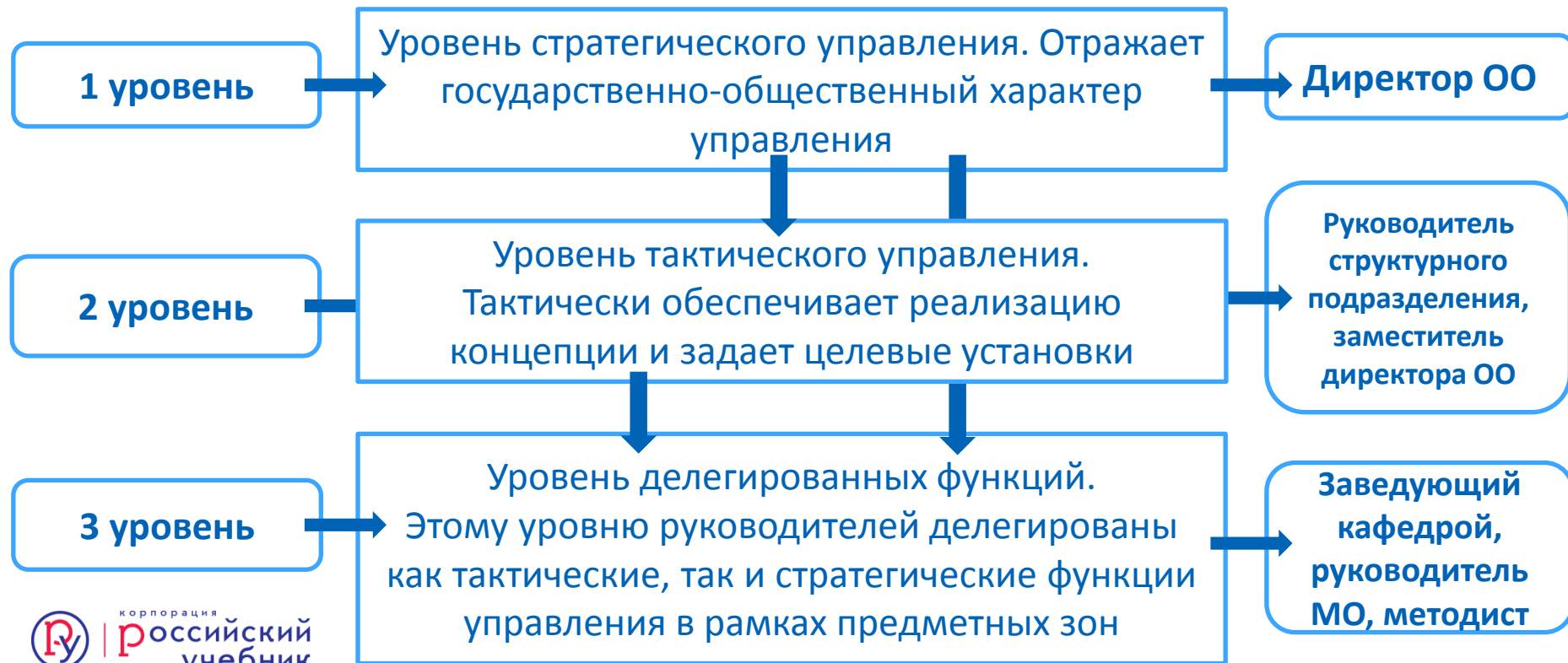
# Классификация персонала по категориям

К **персоналу** относятся все работники (трудовой коллектив), выполняющие производственные или управленческие операции и занятые переработкой предметов труда с использованием средств труда.

**Руководство** - менеджеры, осуществляющие координацию людей в процессе трудовой деятельности. По принятой в теории трехуровневой классификации выделяют:

- **руководителей высшего звена** (ректор, директор образовательной организации)
- **руководитель среднего звена** (декан, заместитель директора, руководитель структурного подразделения)
- **руководитель низшего (базового) звена** (зав. кафедрой, руководитель МО).

# Функции руководителей





# Руководитель и руководство

- **Руководитель** на всех уровнях системы управления организацией выступает как ведущее лицо, поскольку именно он определяет целенаправленность работы коллектива, подбор кадров, психологический климат и другие аспекты деятельности предприятия.
- **Руководство** — способность оказывать влияние на отдельных лиц и группы, побуждая их работать на достижение целей организации.

# Стиль руководства

*Стиль руководства (управления)* — манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации\*.

\*<http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/rukovodstvo.html>

# Теории управления коллективом

1. Теория лидерства К. Левина
2. Модель управления Р. Лайкерта
3. Ситуационная модель Фреда Фидлера
4. Управленческая решетка Блейка-Моутона
5. Теория технократического управления

# Теория Курта Левина

## авторитарный стиль руководства

характеризуется жесткостью, требовательностью, единоначалием, превалированием властных функций, строгим контролем и дисциплиной, ориентацией на результат, игнорированием социально-психологических факторов

## демократический стиль руководства

опирается на коллегиальность, доверие, информирование подчиненных, инициативу, творчество, самодисциплину, сознательность, ответственность, поощрение, гласность, ориентацию не только на результаты, но и на способы их достижения

## либеральный стиль руководства

отличается низкой требовательностью, попустительством, отсутствием дисциплины и требовательности, пассивностью руководителя и потерей контроля над подчиненными, предоставлением им полной свободы действий.

# + и – демократического стиля

## **Плюсы:**

- превышает инициативность работников и помогает в их творческом раскрытии;
- мотивирует сотрудников к диалогу;
- в коллективе устанавливаются доверительные отношения.

## **Минусы:**

- легкая форма контроля, что может повлечь брак или недобросовестное выполнение своих обязанностей отдельными сотрудниками;
- решения принимают не сразу, а после обсуждения, что занимает некоторое время.

*Этот стиль управления хорошо применять в те моменты, когда нужно затишье от рутинной работы. При таком стиле управления эффективность работы находится на высоком уровне.*

## **+ и – авторитарного стиля**

### **Плюсы:**

- быстрое реагирования в критических ситуациях;

### **Минусы:**

- подавления инициативы сотрудников;
- требует затраты ресурсов руководителя на контроль сотрудников;

*Такой стиль управления желательно использовать в тех случаях, когда результат нужен здесь и сейчас, и нет времени на демагогию. Такой стиль управления был присущ советском союзу. Если такой стиль взять за основу управления, то в скором времени он приведет к снижению эффективности. Также развивается зависимость от руководителя.*

## *+ и – либерального стиля*

### **Плюсы:**

- инициатива исходит только от работников;
- в полной мере раскрываются творческие способности.

### **Минусы:**

- фактически отсутствует контроль;
- в дальнейшем возможна анархия.

*Наиболее эффективно использовать при работе с творческими людьми, когда контроль и давления только мешают эффективной работе.*

# Какой стиль управления лучше?

- В своем исследовании Левин обнаружил, что авторитарное руководство добивалось выполнения большего объема работы, чем демократичное. Однако на другой чаше весов были низкая мотивация, меньшая оригинальность, меньшее дружелюбие в группах, отсутствие группового мышления, большая агрессивность, проявляемая как к руководителю, так и к другим членам группы, большая подавляемая тревога и одновременно более зависимое и покорное поведение.
- По сравнению с демократичным, при либеральном руководстве объем работы уменьшается, ее качество снижается, появляется больше игры, и при опросах предпочтение отдается демократичному руководителю.



# На практике руководитель часто проявляет так называемый «смешанный стиль» взаимодействия с подчиненными.

По форме обращения	По содержанию деятельности		
	Автократический	Либеральный	Демократический
Автократ	Чисто автократический (реальная забота о деле, с пренебрежением к интересам личности)	Пугающий и безответственный (главная черта - непоследовательность и забвение интересов дела)	Формально чрезмерно требовательный (при личной организованности и реальной заботе о человеке)
Либерал	Обманчиво безответный, поскольку добивается хорошего результата за счет перегрузки других	Чисто либеральный (полное забвение интересов дела и формальная забота о человеке)	Не умеющий потребовать (отсутствие лидерских тенденций, работа за подчиненных)
Демократ	Доброжелательный и жестко ответственный (проявляет заботу не в ущерб делу)	Доброжелательно безответственный (проявляет заботу в ущерб делу)	Чисто демократический (реальная забота как о человеке, так и о деле)

# Эксперимент

- В США был проведен эксперимент со стилями управления. В одной американской школе взяли 3 класса. Классы подбирали по такому критерию как стили управления учителя. Классам дали одинаковые задания и попросили учителей удалиться. То есть они смоделировали такую ситуацию, когда руководитель отсутствует, а подчиненным нужно выполнить определенное задание.
- Класс, в котором был **авторитарный стиль** кое-как справился с заданием, но им было сложно это сделать. Ведь инициатива была подавлена, и они уже привыкли, что им говорят, как и что нужно делать, а они только выполняют.
- Класс с **демократичным стилем** выполнил задание на хорошем уровне. Дети быстро нашли общий язык и распределили обязанности между собой.
- Класс с **либеральным стилем** задание выполнил на уровне ниже низкого. В классе царил анархия, и каждый делал, что хотел.

# Стили руководства Ренсиса Лайкерта

- ***Сосредоточенный на работе*** (или руководитель, ориентированный на задачу) заботится о проектировании задачи и разработки системы вознаграждений для повышения производительности труда.
- ***Сосредоточенный на человеке*** сосредотачивает внимание на повышении производительности труда, используя совершенствование человеческих отношений. Данный тип руководителя позволяет работникам максимально участвовать в принятии решений, избегает опеки и устанавливает для подразделения высокий уровень производительности труда.

# Континуум стилей руководства Лайкерта

Сосредоточенный на работе

## Эксплуататорско-авторитарный

руководитель имеет четкие характеристики автократа, не доверяет подчиненным, редко привлекает их к принятию решений, а задачи формирует сам. Основной стимул — страх и угроза наказания, вознаграждения случайны, взаимодействие строится на взаимном недоверии.

## Патерналистски-авторитарный

руководитель благосклонно позволяет подчиненным принимать ограниченное участие в принятии решений. Вознаграждение действительное, а наказание — потенциальное, и то, и другое используется для мотивации работников.

Сосредоточенный на человеке

## Консультативный

руководитель принимает стратегические решения и, проявляя доверие, тактические решения делегирует подчиненным. Ограниченное включение работников в процесс принятия решений используется для мотивации.

## Демократический

стиль руководства характеризуется полным доверием, основан на широком привлечении персонала к управлению организацией. Процесс принятия решений рассредоточен по всем уровням, хотя и интегрирован. Поток коммуникаций идет не только в вертикальных направлениях, но и по горизонтали.

# Два исследования – два вывода

На основании исследований Левина и Лайкерата можно сделать один вывод: ***стили лидерства имеют тесную взаимосвязь с типом руководства, сосредоточенным либо на работе, либо на человеке:***

- авторитарный лидер максимально сосредоточен на работе, и думает только о том, как повысить производительность;
- демократичный лидер много сил тратит на построение отлаженной системы управления и много внимания уделяет координации взаимодействия руководства и подчиненных;
- либеральный лидер считает работников главным ресурсом предприятия и полностью сконцентрирован на взаимоотношениях внутри коллектива.

Отметим, что благодаря исследованиям Левина и Лайкерата также становится понятно, ***что добиться максимально высоких результатов производительности труда можно только при условии задействования всех стилей лидерства, выбор которых должен основываться на таких факторах, как тип проблемы, актуальная ситуация и заинтересованность в решении задачи\****.

\* [http://www.auramoscow.ru/effectivnost\\_stiley\\_liderstva.html#ixzz5drtnRaZ2](http://www.auramoscow.ru/effectivnost_stiley_liderstva.html#ixzz5drtnRaZ2)

# Ситуационная модель Фреда Фидлера

Модель основана на том, что *эффективность деятельности руководителя* определяется прежде всего *возникающей ситуацией*, важнейшими характеристиками которой являются:

- 1. Отношения** руководителя и подчиненных: хорошие (лояльность, доверие, симпатия) и плохие.
- 2. Структура задачи:** структурированная задача (четкость постановки, привычность для подчиненного) и неструктурированная.
- 3. Должностные полномочия** руководителя: сильные (у руководителя много формальной власти, полномочий, может вознаграждать подчиненного) и слабые.

# По мнению Фидлера, руководитель должен:

- Формировать рабочие группы, наиболее подходящими по составу данному руководителю;
- Изменить стоящую перед коллективом задачу, делая её более или менее структурированной;
- Модифицировать полномочия руководителя, предоставив ему больше возможностей для материального поощрения персонала.

# Практические выводы теории Фидлера:

1. Оптимальным является подстройка руководителя и его стиля в зависимости от ситуации, т.е. «менять руководителя каждый раз, когда меняется ситуация»;
2. Необходимо пытаться научить руководителя использовать разные стили;
3. Попытаться изменить группу, в том числе за счёт изменения её состава (не обязательно увольнять людей, можно просто перевести их в другой отдел);
4. Попытаться изменить ситуацию - прежде всего власть, характер задач (хотя, это не всегда возможно).



# Управленческая решетка Блейка-Моутона

Концепция, разработанная в университете штата Огайо, была модифицирована и популяризована Блэйком и Моутоном, которые построили решетку (схему), включавшую 5 основных стилей руководства.

Блэйк и Моутон предполагают, что работа руководителя заключается в поощрении таких отношений и поведения среди сотрудников, которые обеспечивали бы эффективную работу, стимулировали и использовали творчество, порождали энтузиазм экспериментирования и нововведений, обучение в процессе взаимодействия друг с другом.

# Управленческая решетка

Вертикальная ось этой схемы ранжирует *«заботу о человеке»* по шкале от 1 до 9. Горизонтальная ось ранжирует *«заботу о производстве»* также по шкале от 1 до 9.

Стиль руководства определяется обоими этими критериями. Блейк и Моутон описали пять крайних и наиболее характерных позиций матрицы.

Смысл *«управленческой решетки»* в том, чтобы руководитель оценил своё местоположение в решетке и принял соответственные меры для совершенствования стиля руководства.



# Стили лидерства

- 1.1. – страх перед бедностью (*пессимист*)
- 1.9. – дом отдыха (*либерал*)
- 9.1. «авторитет – подчинение» (*диктатор*)
- 5.5. – организация (*манипулятор*)
- 9.9. – команда – *групповое управление*

## 1.1. — страх перед бедностью (примитивное руководство)

- Со стороны руководителя требуется лишь минимальное усилие, чтобы добиться такого качества работы, которое позволит избежать увольнения.
- Эта позиция характеризует такой тип руководителя, который достаточно холодно относится как к своим подчиненным, так и к самому процессу производства. Он считает, что управленец может всегда прибегнуть к помощи постороннего эксперта или специалиста. Такое ведение дел поможет избежать конфликтов, неурядиц, создаст благоприятные условия для работы самого руководителя, а, кроме того, расширит диапазон новых идей, воплощаемых в производство.
- Как правило, такого управляющего нельзя назвать лидером, маяком. Он скорее просто «хранитель своего портфеля и кресла». Но такое положение вещей не может сохраняться долго. Рано или поздно самые серьезные трудности заставят либо пересмотреть стиль руководства, либо сменить самого руководителя.

## 1.9. — дом отдыха (социальное руководство)

- Руководитель сосредоточивается на хороших, теплых человеческих взаимоотношениях, но мало заботится об эффективности выполнения заданий. Эта позиция характеризует руководителей, которые уделяют особое внимание нуждам и потребностям своих подчиненных, чего нельзя сказать о процессе производства. Руководители такого типа полагают, что основа успеха заложена в поддержании атмосферы доверия, взаимопонимания в коллективе. Такой руководитель, как правило, любим подчиненными, они готовы в трудную минуту поддержать своего лидера. Текучесть кадров на предприятиях с таким стилем управления очень низка, как, впрочем, и количество прогулов, а уровень удовлетворения трудом очень высок.
- К сожалению, излишняя доверчивость к подчиненным часто ведет к принятию половинчатых непродуманных решений, за счет этого страдает производство. Расторопные подчиненные весьма часто злоупотребляют доверием к себе либо даже стараются заменить собой мягкотелого лидера.



## 9.1.— авторитет — подчинение

- Руководитель очень заботится об эффективности выполняемой работы, но обращает мало внимания на моральный настрой подчиненных. Эта позиция характерна для руководителей которые во главу угла ставят заботу о производстве и практически не осуществляют никакой социальной деятельности. Они считают, что такая деятельность является проявлением мягкотелости и ведет к посредственным результатам. Кроме того, они считают, что качество управленческих решений не зависит от степени участия подчиненных в его принятии.
- Положительными чертами руководителей такого типа являются высокий уровень ответственности, трудоспособности, организаторский талант, интеллект. Однако между таким руководителем и его подчиненными постоянно сохраняется дистанция, часто отсутствует прямая связь и взаимопонимание, сохраняется лишь удовлетворительный уровень групповой дисциплины.

## 5.5. — организация (манипулятор)

- Руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс эффективности и хорошего морального настроения. Эта позиция характеризует тот тип руководителя, который умело сочетает заботу о людях с заботой о производстве. Такой менеджер считает, что компромисс во всех случаях — лучшее решение, он есть основа для эффективного управления.
- Решения должны приниматься руководителем, но обязательно обсуждаться и корректироваться с подчиненными. Контроль над процессом принятия решений является как бы компенсацией для рабочих за осуществлением контроля над их деятельностью в процессе производства.
- Положительными чертами руководителей такого типа являются, постоянство, заинтересованность в успехе начинаний, нестандартность мышления, прогрессивные взгляды. Однако, к сожалению, прогрессивность взглядов мало распространяется непосредственно на сам стиль управления, что не способствует развитию и движению вперед всего производства. Конкурентоспособность фирм с таким стилем управления иногда оставляет желать лучшего. Как, впрочем, и некоторые стороны внутренней жизни коллектива.

## 9.9. — команда

- Благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности, руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации. Это обеспечивает и высокий моральный настрой, и высокую производительность.
- Эта позиция характеризует такой тип руководителя, который одинаково бережно относится как к людям, так и к возглавляемому им производству. В отличие от менеджера позиции (5.5), который считает, что залог успеха в компромиссе, данный тип управленца не останавливается на полпути. Он стремится приложить максимум усилий как в сфере социальной политики, так и в самом производстве. Причем наилучшим способом увеличения производительности, повышения качества выпускаемой продукции и услуг они считают активное вовлечение подчиненных в процесс принятия решений. Это позволяет повысить удовлетворенность трудом всех работающих и учесть малейшие нюансы, влияющие на эффективность процесса производства.



# Технократический стиль руководства

Суть этого стиля управления заключается в том, что персонал организации, не входящий в руководящий состав, категорически не допускается к управлению организацией практически во всех сферах и даже в том случае, если проблемы управления могут касаться непосредственно самого персонала.

# Параллельное деление руководителей Талкотта Парсонса

- технический уровень - соответствует уровню низшего звена,
- управленческий уровень - соответствует уровню среднего звена,
- институциональный уровень - соответствует уровню высшего звена.

# Технократия в управлении

- При технократическом подходе к управлению, управляющее звено организации воздействует на персонал с помощью приказов высшего руководства.
- В таких организациях руководители выступают в качестве проводников приказов руководства непосредственным исполнителям. Зачастую их роль как генераторов каких-либо самостоятельных решений значительно снижается и в итоге в их основные обязанности входит только лишь контроль за исполнением полученных поручений и во многом, если поставленные цели не будут выполнены, руководители несут личную ответственность за результаты работы сотрудников.

# Технократия как основа авторитарности в управлении

Авторитарность мышления и стиля руководства напрямую связана с технократическим подходом, свойственным многим управленцам.

В контексте технократической парадигмы мышления роль человека нивелируется до уровня винтика общей производственной машины, который обязан быстро и неукоснительно выполнять управленческие указания, находясь под строгим внешним контролем и периодически получая простейшую "смазку" в виде "материального и морального" стимулирования.

Прямым следствием такого видения человеческого фактора производства является соответствующий авторитарный стиль управления в духе жесткой персональной ответственности и пресловутой дихотомии "кнута и пряника" (часто с явным уклоном в сторону "кнута")\*.

\*Ю.А.Алексейченко. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ БАРЬЕРЫ И ФАКТОРЫ ИННОВАЦИЙ

# Авторитарность и управленческая невменяемость

Высокий уровень рефлексивности, как мы говорили ранее, является важнейшим средством противостояния профессиональным деформациям личности руководителя (ригидности, авторитарности и некритичности), а также сохранения чувства «управленческой меры», потеря которого может привести к ещё одной деформации – ***«управленческой невменяемости»***.

# Управленческая невменяемость

рассматривается как психологическое состояние готовности руководителя беспрекословно выполнять любые инструкции и рекомендации «сверху», добиваться любой ценой внешнего эффекта деятельности (без учета процессуальных показателей) даже в ущерб психосоматическому здоровью подчиненных при полном отсутствии рефлексии собственных действий\*.

\* Л.Ф. Вязникова. РОЛЬ ЦЕННОСТНЫХ ОРИЕНТАЦИЙ ЛИЧНОСТИ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

# Понятие вменяемости в управлении

- Понятие «вменяемость» сегодня используется не только юристами.
- Юриспруденция в свое время прибегла к помощи медицины, чтобы та сформулировала основные критерии вменяемости.
- **Вменяемость лица** – способность осознавать фактический характер и общественную опасность своего поведения или способность руководить своими действиями\*.

\*И.В. Григорьев. Социально-философские критерии вменяемости.

# Вменяемость

- Социально значимый феномен, проявляющийся в способности индивида прогнозировать последствия своих и чужих действий.
- В менеджменте и экономике понятию «вменяемость» соответствуют понятия «компетенция» и «ответственность».
- Компетенция в современной теории управления – своевременность, взвешенность, прогностичность, ясность излагаемых положений\*.
- Т.о., **вменяемость** – самореализация индивида в процессе социального взаимодействия.



# Управленческая вменяемость

- Вменяемость – способность осознавать характер своих действия и знать, к чему они приведут.
- Это признак хорошо развитой рефлексии.
- Т.о, **управленческая вменяемость** – управленческая рефлексия, способность руководителя понять, что есть множество объяснений для оценки фактов и управленческих проблем, это способность к проницательности для решения данных проблем разными способами.

# Правила развития управленческой рефлексии:

- 1. Возьмите за правило возвращаться к анализу своих действий после важных событий, сложных ситуаций, принципиальных решений.**

*Посмотрите на себя со стороны: как вы действовали в этих ситуациях, как выглядели в глазах других, можно ли было действовать более правильно, более эффективно, чем полезен опыт этого события, что следует учесть в дальнейшей работе?*

# Правила развития управленческой рефлексии:

**2. Каждый рабочий день рекомендуется заканчивать его ретроспективным анализом.**

*После того как вы отдохнули, пробегите мысленным взором весь ваш рабочий день и остановитесь на тех эпизодах, которыми вы не вполне довольны, а также на тех, которые требуют дальнейшего обдумывания и действий. Попробуйте всем этим эпизодам рабочего дня дать оценку внешнего наблюдателя — как беспристрастный зритель.*

# Правила развития управленческой рефлексии

**3. Проводите совещания по полученным результатам производственной деятельности, независимо от того, какие они, положительные или отрицательные. Но не с целью подвести итоги и раздать благодарности и замечания, а для того, чтобы провести детальный «разбор полетов» совместными усилиями.**

*При этом анализируйте сами и давайте другим оценивать различные этапы и эпизоды выполненной работы, а главное — действий людей.*

# «Золотые правила управления»

- никогда не начинать день с выговора, замечания или обещания наказания;
- не оценивать подчиненного раз и навсегда даже по целому ряду положительных или отрицательных качеств, не навешивать «ярлыков»;
- относиться ко всем ровно, избегать выделения «любимчиков»;
- объективно оценивать деятельность подчиненных и не забывать о стимулирующей роли положительной оценки всякого затраченного труда;
- оценивая отрицательно какое-либо действие подчиненного, ни в коем случае не отождествлять свою оценку с оценкой личности в целом;
- владеть собой при любых тяжелых и неприятных обстоятельствах.

# «Золотые правила управления»

- реально оценивать возможности исполнителей ваших указаний;
- помнить, что личный пример оказывает большее влияние, чем любые декларации (призывы, советы, наставления и т.п.);
- радовать подчиненных своим настроением, доброжелательностью и стилем общения с ними;
- стремиться к общению с подчиненными не только в период специально организованных (регламентированных) мероприятий и занятий, но и во внеслужебное время, но избегать панибратства;
- совершенствовать свои знания в области педагогики, психологии, управления и пропагандировать их среди коллег.

# Портрет «Идеального руководителя»\*



\* Фото взято из открытых источников: <http://infodays.ru/portret-idealnogo-rukovoditelya/>

