

# ОБ АВТОРИТЕТЕ РУКОВОДИТЕЛЯ В УЧРЕЖДЕНИИ

ИЗ ОПЫТА РАБОТЫ



**Елена ШКЕТИК**, заместитель директора по учебной работе государственного учреждения образования «Средняя школа № 152 г. Минска»

## Как руководитель может поддерживать свой авторитет?

Например, управлять собой в ситуации волнения и стресса, объективно относиться к работникам, брать на себя ответственность за принимаемые решения и т.д.

## Что может улучшить качество работы коллектива?

Распределение на работников нагрузки, которая будет им по силам; назначение дедлайнов, соразмерных поставленным задачам; выслушивание трудностей, с которыми работники сталкиваются при выполнении задач.

## Стоит ли сразу наказывать работника, показавшего плохой результат?

Вначале нужно разобраться в причинах.

Авторитет происходит от разума, а не разум от авторитета; всякий авторитет, не признанный разумом, — бессилён.

*Вальтер Скотт*

**К**ак заслужить и удержать авторитет? Какие личностные качества помогут в работе? Ответы на эти и другие вопросы задают себе руководители как в начале карьеры, так и после многих лет пребывания в должности. Каждый руководитель должен понимать важность формирования авторитета в том коллективе, которым он руководит. Авторитет руководителя влияет на эффективность работы команды специалистов в целом. Назначение специалиста на должность руководителя не означает, что для работников авторитет нового руководителя сформируется автоматически.

Авторитет руководителя — это влияние на сотрудников, работающих в учреждении; уважение, которое побуждает всех членов коллектива действовать слаженно. Доверие каждого сотрудника к руководителю чрезвычайно важно. В таком случае достигается объединение коллектива в команду, сплоченную одними целями и задачами.

В учреждении важен не только формальный, но и неформальный авторитет. При наличии у руководителя неформального авторитета управление командой сотрудников базируется не только на стандартах учрежде-



ния, но и на личностных качествах руководителя, которые были приняты специалистами. При таком руководителе ответственность, результативность работы сотрудников значительно увеличивается.

Члены коллектива оценивают не только знания и опыт, но и характер руководителя, который также играет важную роль.

### Директору на заметку

Руководитель, имея скверный характер, не сможет достичь заслуженного уважения подчиненных, даже если является компетентным. Все начинания, приказы и распоряжения такого руководителя будут выполняться посредственно, без особого энтузиазма.

Для формирования заслуженного авторитета руководителя необходимо время. И даже если на предыдущей должности руководитель пользовался авторитетом, не факт, что новый коллектив сразу примет все его правила.

Должность руководителя подразумевает наличие волевых качеств, знаний, соблюдение нравственных норм и принципов. Именно эти качества помогают хорошему руководителю понимать своих сотрудников, их проблемы, трудности.

Руководитель должен обладать способностью провести беседу с сотрудником, выслушать его, помочь разобраться в ситуации, найти компромисс в решении вопроса. Авторитет, который основывается на запугивании, штрафах, увольнении, нельзя назвать авторитетом.

### Как поддерживать авторитет

Авторитет формируется на личностных качествах и заслугах руководителя. Должностной авторитет представляет собой временное явление, которое может привести к появлению неформального лидера среди сотрудников.

Лидер, за которым идут все без исключения сотрудники организации, является признанным руководителем. Именно признанный руководитель не боится трудностей, нестан-

дартных решений, не прячется за чужой спиной, не прикрывается чужим авторитетом. Авторитетный руководитель — это личность, которая владеет собой, отвечает за все свои действия, понимает значимость каждого сотрудника и команды специалистов в целом.

Для поддержания авторитета руководителя важно:

- уметь управлять собой в ситуации волнения и стресса, правильно «разряжаться»;
- иметь четкие личностные ценности, на основании которых принимаются управленческие решения;
- иметь четкие цели, которые позволяют добиваться успеха, оценивать успех сотрудников;
- заниматься саморазвитием, работать над собственным ростом;
- иметь навыки качественного решения разного рода проблем;
- творчески подходить к решению вопросов, выдвигать новые идеи, использовать в работе инновации;
- уметь положительно влиять на сотрудников, взаимодействовать с окружающими;
- уметь выражать себя, слушать и слышать других;
- понимать особенности управленческого труда, объективно относиться к сотрудникам;
- уметь обучать, выступать в роли наставника;
- сформировать коллектив единомышленников;
- использовать рационально свое время, энергию;
- демонстрировать личный пример по соблюдению действующих в учреждении правил;
- правильно использовать полномочия, брать на себя ответственность за принимаемые решения.

Неумело сформированный индивидуальный стиль руководства способствует возникновению у руководителя ложного авторитета, который снижает эффективность руководства.

Многие подчиненные часто льстят своему непосредственному руководителю, не уважая его в действительности.

Высокий авторитет способен сформировать положительную репутацию. Если авторитет руководителя определяется его оценкой со стороны сотрудников учреждения, то репутация формируется при общении и взаимодействии во всех сферах его взаимоотношений с обществом.

## Составляющие авторитета руководителя

Основными составляющими авторитета руководителя как личности являются:

- профессиональный авторитет, который основывается на образцовом выполнении руководителем должностных функций. Профессиональный авторитет связан с компетентностью руководителя, его способностями к организаторской работе, ротации кадров в учреждении, принятием управленческих решений. Этот авторитет приобретается в ходе совместной работы с коллективом, по мере того, как люди на практике убеждаются в высоком профессионализме руководителя;
- моральный авторитет, который основывается на нравственно-психологических ожиданиях всех сотрудников учреждения.

Психологи утверждают, что способные организаторы имеют особый тип нервно-психологических процессов, характеризуются уверенностью в себе, коммуникабельностью, инициативностью, повышенной активностью, пониженной утомляемостью, умением выбирать оптимальные варианты для решения разного рода задач, твердой волей, а также умением подчинять себе людей.

В учреждениях образования каждый сотрудник, а особенно руководитель, всегда на виду. За ним, за его отношением к делу всегда следят сотни глаз учителей и учащихся, от которых ничего нельзя скрыть.

Ответственное отношение руководителя учреждения образования к делу, своим обязанностям, самоотверженность в работе, нетерпимость к недостаткам всегда будут замечены сотрудниками учреждения, правильно поняты, по достоинству оценены и станут служить повышению авторитета руководителя.

## Как директору повлиять на качество работы коллектива

От руководителя зависит качество работы всего коллектива. Многие люди не понаслышке знают, как не хочется утром идти на работу из-за неблагоприятной обстановки. Недопонимание с коллегами, несправедливость, отсутствие уважения к труду, обесценивание заслуг — вот то, что не нравится людям, а вовсе не сам процесс работы и выполнение должностных обязанностей.

Именно мудрость руководителя может разрешить эту ситуацию.

## Управление эмоциями и проявление эмпатии

Руководителю необходимо уметь сдерживать собственные эмоции, т.к. они способны дезорганизовать процесс управления. Следует помнить, что успех кроется в умении держать эмоции под контролем, вести себя приветливо, оптимистично. Чем больше эмпатии проявляет руководитель к подчиненным, тем больше они мотивированы работать в данном учреждении. Если руководитель хвалит и поощряет подчиненных, то сотрудники автоматически превращаются в идеальных работников, ценят признание своих заслуг выше, чем деньги.

## Директору на заметку

Руководитель не должен терять связи с реальностью, обязан давать такую нагрузку подчиненным, которая действительно будет им по силам. Важно грамотно распределять задания и поручения между подчиненными, назначать адекватные сроки, выслушивать то, с какими трудностями сталкиваются сотрудники при их выполнении.

## Пример для подражания

Руководитель должен быть примером для подражания. Нельзя допускать, чтобы под-



чиненные позволяли себе разного рода фамильярности.

## Дружелюбная атмосфера

Авторитетный руководитель всегда заботится о дружелюбной атмосфере в своей команде. Дружелюбие и великодушие руководителя традиционно награждаются успешной работой, уважением подчиненных.

## ПРИМЕР

Если вдруг ответственный работник стал выдавать плохой результат — не торопитесь его наказывать, возможно, у него есть личные проблемы.

Необходимо выяснить причину, проявить понимание, предложить помощь.

## Благодарность

Руководитель должен уметь благодарить сотрудников. Сотрудники, которые понимают, что результаты их работы видят, одобряют, работают намного эффективнее.

## Правильная критика

Грамотный руководитель всегда общается со своими сотрудниками на равных, но обязательно — без панибратства, не реагирует на сплетни, умеет слушать, прививает подчиненным самостоятельность, если критикует, то не личность подчиненного, а допущенные

ошибки и недочеты, приводя существенные аргументы.

Хороший руководитель не разбрасывается сотрудниками, не употребляет такие мощные демотиваторы, как «я никого тут не держу». Каждый сотрудник в учреждении имеет ценность, играет определенную роль в жизни коллектива.

## Саморазвитие

Компетентный руководитель учреждения всегда должен находиться в непрерывном процессе саморазвития, личностного роста, самосовершенствования, никогда не довольствоваться достигнутым профессиональным уровнем.

## Честность

Именно руководитель несет ответственность за сотрудников, которые ему доверяют. Руководителю совершенно непозволительно обманывать своих подчиненных, совершать нечестные поступки по отношению к ним.

Как говорится, чтобы заслужить доверие и уважение других людей, может потребоваться целая вечность, а чтобы потерять их, хватит одной секунды.

Люди никогда не простят руководителю предательства, а значит, всегда необходимо оставаться честным как с самим собой, так и с подчиненными. **Дш**

*Какое блаженство, что блещут снега,  
что холод окреп, а с утра моросило,  
что дико и нежно сверкает фольга  
на каждом углу и в окне магазина.  
Пока серпантин, мишура, канителю  
восходят над скукою прочих индустрий,  
тщательность предновогодних недель  
терпеть и сносить — что за дивная участь!*

*Белла Ахмедулина*

