



**МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования**

**«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)**

**ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ**

**Кафедра Подготовки педагогов профессионального обучения и предметных методик**

**Стили руководства и их реализация в процессе управления  
профессиональной образовательной организацией**

**Магистерская диссертация**

**по направлению: 44.04.04 Профессиональное обучение (по отраслям)**

**Направленность (профиль): Менеджмент профессионального образования**

**Форма обучения очная**

Проверена на объем заимствований:  
35% авторского текста

Работа рекомендована к защите

2021 г.

Зав. кафедрой ППО и ПМ

Корнеева Н.Ю.

Выполнила:

Студентка группы ОФ-209-174-2-1

Девяткина Светлана Павловна

Научный руководитель:

Гнатышина Елена Александровна

Д.п.н., профессор

Челябинск

2021

## Содержание

Введение.....	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ РУКОВОДСТВА В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ .....	9
1.1 Сущность понятия и содержание стиля руководства .....	9
1.2 Классификации и виды стилей руководства .....	28
1.3. Факторы формирования стиля руководства в процессе управления профессиональной образовательной организацией .....	41
Выводы по главе 1.....	50
ГЛАВА 2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО РЕАЛИЗАЦИИ СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ .....	52
2.1. Характеристика деятельности ГБПОУ «ЧПК №1» .....	52
2.2. Анализ результатов исследования стиля руководства в ГБПОУ «Челябинский педагогический колледж №1».....	54
2.3. Программа по оптимизации стилей руководства в процессе управления профессиональной образовательной организацией .....	60
Выводы по главе 2.....	71
Заключение .....	73
Список использованных источников .....	76
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	85

## Введение

Уровень развития науки и техники, серьезные изменения в современной экономической и социальной сферах общества, предъявляют повышенные требования к человеку в его профессиональной деятельности, возрастает значимость социальных последствий человеческих решений. В соответствии с запросами современного рынка в постиндустриальный этап развития общества возрастает и конкуренция между организациями, в т. ч. и между профессиональными образовательными организациями. Поэтому, для достижения успешности своей деятельности современные организации и учреждения особенно остро нуждаются в профессиональном руководстве. Следовательно, актуальность проблемы эффективного руководства профессиональной образовательной организацией на настоящий момент определяется тем, что возрастает огромный спрос на способных и эффективных руководителей, которые смогут качественно управлять профессиональными образовательными организациями. Происходящие изменения в процессе оптимизации деятельности человека и интеграции его личности свидетельствуют о возрастающей роли изучения стиля руководства и его реализации в управлении профессиональной образовательной организацией.

Руководителю профессиональной образовательной организации порой трудно выработать такой стиль руководства педагогическим коллективом, который был бы способен удовлетворить потребности всех членов подчиненного ему подразделения. Поэтому в широком спектре управленческих проблем особую актуальность и значимость приобретают социально-психологические аспекты руководства организациями образования, а среди них – выбор стиля руководства в общении с подчиненными. Знание различных вариантов реагирования на ту или иную сложившуюся ситуацию позволяет руководителю одновременно повысить и результативность своей профессиональной деятельности, и

эмоциональный климат коллектива. Осознание человеком причин и закономерностей своего поведения и поведения подчиненных ему сотрудников может радикально поменять его отношение к различным производственным ситуациям. Понимание возможного многообразия способов и методов управления образовательной организацией, ясное и вместе с тем гибкое видение проблем делает руководителя более свободным в своем выборе, а его профессиональную деятельность более успешной.

В этих условиях очевидна неотложная необходимость уделять особое внимание вопросам эффективного взаимодействия руководителя с подчиненными, от которого во многом зависит успешная деятельность образовательной организации.

Документами, регулирующими правоотношения в области управления образовательными организациями, являются: Конституция РФ; Федеральные законы РФ «Об образовании», «Об общественных объединениях»; Указы Президента РФ, Трудовой Кодекс РФ (ст.ст.227-230 ТК РФ). В содержании вышеназванных документов сформулированы требования государства и общества к взаимоотношениям администрации предприятия и с рабочими и служащими, определены нормы, цели и требования эффективной работы профессионального образовательного учреждения.

В настоящее время Министерством образования и науки РФ утверждены Федеральные государственные образовательные стандарты (ФГОС), в которых в высшем образовании одним из разделов основной образовательной программы высшего образования является программа «Менеджмент» [36]. Стандарт ориентирован на становление практико-ориентированного подхода к характеристике выпускника: планирование деятельности организации и подразделений, формирование организационной и управленческой структуры организаций, организация работы исполнителей (команды исполнителей) для осуществления

конкретных проектов, видов деятельности, работ, контроль деятельности подразделений, команд (групп) работников, участие в урегулировании организационных конфликтов на уровне подразделения и рабочей команды (группы), оценка эффективности управленческих решений [35].

Вопросы стиля руководства и его реализации и ранее были рассмотрены в многочисленных работах исследователей различных направлений науки: психологии управления, психологии личности, социологии, философии и т.д. В отечественной теории управления проблемы руководства персоналом на уровне организации, в том числе и проблемы стиля руководства, велись с 20-х годов XX века (А.А. Богданов, Н.А. Витке, А.К. Гастев, Ф.Р. Дунаевский, П.И. Керженцев, Е.Ф. Розмирович). В научной литературе 70-80-х годов XX века накоплен значительный теоретический и эмпирический материал, посвященный анализу особенностей личности и деятельности руководителя, способов реализации руководителями управленческих функций, стилевых характеристик управленческой деятельности и других ее аспектов. Это исследования таких отечественных ученых, как: Н.П. Аникеева, В.Т. Афанасьев, Е.С. Березняк, В.В. Бойко, И.П. Волков, Д.М. Гвишиани, А.И. Донцов, А.Л. Журавлев, А.Г. Ковалев, А.И. Китов, Е.С. Кузьмин, А.М. Омаров, Н.П. Парфенов, Б.Д. Парыгин, Б.М. Ребус, А.А. Русалинова, А.П. Хмельницкая, Р.Х. Шакуров, И.К. Шалаев.

Вопросы теории управления педагогическими системами рассматривались в исследованиях И.А. Зимней, Ю.К. Конаржевского, А.М. Моисеева, А.А. Орлова, М.М. Поташника, В.П. Симонова, Е.П. Тонконогой, П.И. Третьякова, П.В. Худоминского, И.К. Шалаева, Т.И. Шамовой.

Проблемы управления персоналом, стили руководства изучались в первой половине XX столетия зарубежными исследователями: К. Левиным, Э. Мейо, Р. Стогдиллом, Ф.У. Тейлором.

Основные идеи управления во второй половине XX века разрабатывали зарубежные ученые: М. Альберт, Г. Аммельбург, К. Бланшар, Р. Блейк, В. Врум, Т. Джонсон, Р. Лайкерт, В. Йетон, Г. Кунц, Д. Макгрегор, Т. Митчел, Дж. Моутон, С. О'Доннел, У. Оучи, Т. Питере, А. Танненбаум, Р. Уотермен, Ф. Фидлер, Р. Хаус, П. Херси, В. Шмидт.

В последние годы осознание важности повышения эффективности управления образовательными учреждениями привело к усилению внимания исследователей к проблемам руководства и стилю руководителя образовательным учреждением. В данной области исследования в значительной степени расширились и углубились, приобрели прикладной характер. Здесь следует отметить работы: Н.П. Беляцкого, Ю.П. Березуцкой, Ю.В. Васильева, Н.П. Дерзковой, Д.В. Косорезова, Г.М. Котляревского, Ю.Д. Красовского, Р.Л. Кричевского, А.Г. Маканцева, А.Н. Соколова, В.П. Симонова, Н.С. Сунцова, Л.А. Церникель, И.К. Шалаева, Т.В. Щербовой, Е.А. Ямбурга.

В результате исследований выделены типологии стилей управленческой деятельности, модели эффективности стиля (личностная, поведенческая, ситуационная), изучены и представлены всевозможные зависимости стилевых характеристик управленческой деятельности от различных индивидуально-психологических и личностных особенностей руководителя и особенностей коллектива, выделены факторы, влияющие на процесс реализации стиля и его влияния на организационные процессы в коллективе. Тем не менее, проблема подбора и реализации адекватного стиля руководства остается актуальной и требует дальнейшего изучения.

Проблемой исследования является изучение стилей руководства и их реализация в процессе управления профессиональной образовательной организацией.

Объект: стиль руководства профессиональной образовательной организации.

Предмет: совершенствование стиля руководства в процессе управления профессиональной образовательной организацией.

Цель: определить стиль руководства и разработать программу по совершенствованию стиля руководства в процессе управления профессиональной образовательной организацией.

Гипотеза: стиль руководства образовательной организацией будет эффективным при реализации программы по совершенствованию личностных качеств руководителей и оптимизации управления педагогическим коллективом.

Задачи работы:

1. Раскрыть содержание понятия «стиль руководства» и изучить историю его развития;
2. Описать классификацию и виды стилей руководства;
3. Изучить факторы формирования стиля руководства в процессе управления профессиональной образовательной организацией;
4. Провести диагностику и проанализировать результаты исследования стиля руководства в ГБПОУ «ЧПК №1», г. Челябинск;
5. Разработать программу по совершенствованию стиля руководства в процессе управления профессиональной образовательной организацией.

База исследования: ГБПОУ «Челябинский педагогический колледж №1».

Методы исследования:

- теоретические: анализ научно-педагогической, психолого-педагогической и учебно-методической литературы, синтез научного материала, обобщение, конкретизация;
- эмпирические: анализ реализации стилей руководства в профессиональной образовательной организации, наблюдение, опрос, анкетирование, беседа, интерпретация результатов анкетирования;

– статистические: ранжирование, количественная и качественная обработка информации и экспериментальных данных, их графическое представление.

Научная новизна исследования состоит в том, что на основе изученных теоретических данных нами был проведен самостоятельный практический анализ основных психологических аспектов стилей управления в образовательных учреждениях, и на его основе разработана программа совершенствования управленческих знаний и умений руководителей, а также рекомендации по оптимизации стиля управления для руководителей данного образовательного учреждения.

Теоретическая значимость исследования данной работы заключается в обосновании и уточнении основных теоретических положений и концептуальных подходов к выбору стиля руководства образовательным учреждением. Данное исследование расширяет представления о значении стиля управления для эффективного управления образовательным учреждением.

Практическая значимость: разработанная программа будет полезна руководителям профессиональных образовательных организаций для реализации эффективного стиля руководства, а также при изучении дисциплин в вузах и в СПО: менеджмент, управление персоналом, организационная психология и др.

Структура работы: дипломная работа состоит из введения, двух глав основной части, заключения, списка литературы и приложения.

# **ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ РУКОВОДСТВА В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

## **1.1 Сущность понятия и содержание стиля руководства**

Проблема стиля руководства затрагивается во многих работах, посвященных менеджменту, социологии, психологии управления и экономики. В связи с этим возникает необходимость анализа многообразных подходов к понятию «стиль руководства», тактик и стратегий, которые реализуются при изучении стиля руководства, как в теоретическом, так и в методологическом плане. Важными для исследования вопросами является определение факторов, влияющих на выбор стиля, ориентиров для поиска эффективного стиля руководства, влияние стиля руководства на успех деятельности организации.

В настоящее время общественностью серьезно обсуждается вопрос о том, каким может быть руководство персоналом организации, о месте и роли руководителя в нем.

Понятие «стиль», «руководитель», «лидер», «управление» позволяет нам подойти к более точному осмыслению сущности понятия «стиль руководства в процессе управления профессиональной образовательной организацией» и его реализации в современных условиях.

Слово «стиль» вышло из греко-античной филологии и происходит от названия палочки из металла или кости для письма по навощенной дощечке («*stylos*»). Греческое «*стилос*» перешло в латинское «*стилюс*». Определение «стиль» тесно связано с поиском путей выхода из хаоса, смуты, неопределенности в жизни древнего общества, времен Сократа и Главкона, Платона и Аристотеля.

Каждая историческая эпоха формирует определенный стиль мышления и действия людей, наций, государств, типичных именно для нее. В истории человечества можно отметить античный, средневековой и

современный стили деятельности людей. В настоящее время также существует большое количество определений понятия «стиль руководства».

«Стиль», в определении Современного словаря, – это совокупность приемов чьей-либо деятельности, способ выполнения, осуществления чего-либо, характеризующийся совокупностью определенных технических приемов [9].

Стиль – (от греческого *stylos*) в трактовке Словаря иностранных слов – перен. Характерная манера поведения, метод деятельности, совокупность приемов какой-нибудь работы [64].

Отличительной особенностью приведенных определений является то, что в содержании слова «стиль» делается акцент на способ выполнения определенной работы и применения соответствующих методов деятельности.

В Словаре русского языка С. И. Ожегова руководить 1. Направлять чью-либо деятельность. Руководить персоналом 2. Управлять, заведовать. Руководить учреждением. //сущ. руководство. Под руководством чьим-нибудь (имея кого-нибудь в качестве руководителя) [53].

В Большом экономическом словаре «стиль руководства» представлен как «способ обращения руководителей с подчиненными, характер отношений с сотрудниками в процессе исполнения служебных обязанностей, обобщенный тип поведения руководителя в отношениях с подчиненными в процессе достижения поставленных целей» [10].

Доктор э.н., профессор, зав. кафедрой управления персоналом ГУУ, заслуженный деятель науки РФ А. Я. Кибанов считает, что «стиль руководства» – важнейшая качественная характеристика управленческой деятельности. Это не что иное, как основанный на определенных закономерностях способ, образ жизни и деятельности индивида [24, с. 94].

Л. М. Плахова в своей работе определяет, что «стиль руководства» есть процесс управления, который всегда строится посредством

реализации управленцами определенных управленческих решений [56, с. 64].

С. Ю. Трапицын полагает, что «стиль руководства» – это регулярно проявляющиеся черты и формы взаимодействия руководителя с коллективом, формирующиеся под влиянием как объективных, так и субъективных условий и профессионально-личностных особенностей руководителя [68, с. 56].

История изучения стилей руководства берет свое начало с экспериментов, выполненных в первой половине XX века зарубежными исследователями: К. Левиным, Р. К. Вите и Р. Липпет, Э. Мейо, Ф.У.Тейлором и др.

В результате анализа проведенных исследований в конце 30-х – начале 40-х гг. XX века немецкий психолог Курт Левин охарактеризовал три «классических» стиля руководства: авторитарный, демократический, попустительский. Автор выделил, что основанием разделения этих стилей является характер принятия управленческих решений и отношение руководителя к своим подчиненным.

Затем психологи-исследователи Р. К. Вите и Р. Липпет, развивая классическую теорию стилей руководства К. Левина, дали сравнительную характеристику трех «классических» стилей руководства по ряду отличительных черт, представив их в виде таблицы. Психологи сделали вывод, что каждый из трех классических стилей руководства имеет вполне определенные, характерные только для него, проявления [16].

Основные идеи управления во второй половине XX века разрабатывали зарубежные ученые: М. Альберт, Г. Аммельбург, К. Бланшар, Р. Блейк, В. Врум, Т. Джонсон, Р. Лайкерт, В. Йетон, Г. Кунц, Д. МакГрегор, Т. Митчел, Дж. Моутон, С. О'Доннел, У. Оучи, Т. Питере, Р. Стогдилл, А.Танненбаум, Р. Уотермен, Ф. Фидлер, Р. Хаус, П. Херси, В. Шмидт и др.

Американский психолог Ральф Стогдилл, изучая эффективность стилей руководства организацией, доказал, что ни демократический, ни авторитарный стиль не имеют однозначных преимуществ в повышении производительности труда и не могут быть рекомендованы в качестве единственного правильного, универсального стиля руководства [19].

Дальнейшим этапом в истории исследования стилей руководства стала работа американского социального психолога Дугласа МакГрегора, известная как «ХУ-теория». В своей книге «Человеческая сторона предприятия» в 1960 году Д. МакГрегор утверждал, что любому управленческому решению или действию предшествуют те или иные предположения относительно человеческой природы и поведения, являющиеся ключевым моментом, определяющим индивидуальный стиль. Теория «Х» допускает, что большинство людей не заинтересованы в ответственности и, что люди работают либо только из-за денег, либо из страха перед некими угрозами. Основным постулатом теории «У» является то, что люди не ленивы и не безответственны, следовательно, могут быть самоуправляемыми и творческими в работе при правильной мотивации. Теории «Х» и «У», рассматривающие мотивацию человека с двух противоположных сторон, описывают позиции и склонности людей, не являясь при этом, как определяет сам автор, взаимоисключающими противоположностями. Большинство людей имеет потенциал для того, чтобы быть зрелым и сознательным, следовательно, существует разница между позициями и поведением. Согласно рекомендациям Д. МакГрегора, «ХУ-теорию» необходимо использовать, учитывая конкретное состояние уровня сознания и мотивации работников. Психолог Д. МакГрегор считал, что группу необходимо развивать, если она недостаточно мотивирована, от состояния «Х» к состоянию «У» «...или от состояния «экономического человека» к «человеку социальному» [17, с. 87].

Надо отметить, что немецкие исследователи в области управления персоналом В. Зигерт и Л. Ланг развили в дальнейшем теорию Д.

МакГрегора, а именно теорию «Y», в своих работах, как мотивационную теорию; а американский ученый У. Оучи в своем труде, как теорию «Z» [5; 6]. Американский профессор в области управления бизнесом Уильям Оучи положил в основу теории «Z» японский опыт управления, дополнив тем самым «XY-теорию» Д. МакГрегора. Главной отличительной чертой теории «Z» является обоснование коллективных принципов мотивации. Согласно теории «Z», на мотивацию работников должны влиять ценности всего предприятия. Эти ценности у сотрудников надо развивать при помощи правильной организации и стимулирования преданности общим целям и коллективу, через солидарность и доверие. Цели работника и цели компании должны совпадать [22].

В 1947 году американский социальный психолог Ренсис Лайкерт изучает возможности добиться оптимального управления усилиями лишь отдельных личностей, достигнув желаемых целей и при этом удовлетворив их потребности. В результате, путем эмпирических исследований, он выдвинул и обосновал собственную теорию стилей руководства, согласно которой было выделено два стиля: руководство, ориентированное на выполнение задачи (ориентация на работу), и руководство, ориентированное на взаимоотношения со служащими, подбор кадров и работу с ними (ориентация на людей).

В 1958 году американские ученые Роберт Танненбаум и Уоррен Шмидт пытаются провести в теории сплошной среды (континуума) свою классификацию семи видов стилей поведения руководства, которые связаны и расположены в зависимости от величины авторитета начальника и свободы решения сотрудника. Континуум стилей руководства авторы представляют в виде шкалы, отражающей семь образцов поведения, характеризующих пространство между авторитарным и демократическим стилями руководства, и постепенное движение от первого стиля ко второму. Ученые Р. Танненбаум и У. Шмидт в результате исследований пришли к выводу, что менеджеры с трудом решают проблемы в рамках

различных стилей управления и устанавливают в своей теории главный параметр стилей руководства – принятие решений. В связи с этим ученые подробно квалифицировали вариации авторитарного стиля руководства: патриархальный, харизматический, автократический и бюрократический, а противоположный ему – демократический стиль назвали кооперативным [22, с 124].

Дальнейшее развитие теория кооперативного руководства получила в 70-е годы XX века в трудах Р. Вундерера и В. Грунвальда, исследователи выделили девять отличительных черт кооперативного стиля руководства, в работах Б. Басса и А. Багета, ученые описали три фактора эффективности использования кооперативного стиля руководства [34, с. 265]. А немецкими исследователями Йоахимом Хензе и Андреасом Каммела был выделен тренерский стиль или коучинг-стиль, который служит подготовке сотрудников для последующего использования кооперативного стиля [72, с. 121].

Надо отметить, что общей чертой всех подходов исследований ученых, рассмотренных выше, является их одномерность, то есть, наличие какого-то одного параметра для выделения стилей руководства.

В 1967 году, продолжая свои исследования в области стилей руководства, психолог Р. Лайкерт обобщил реальные методы управления и предложил четыре базовых стиля руководства, расположив их на некотором континууме (пространстве) от 1 до 4: эксплуататорско-авторитарный; благосклонно-авторитарный; консультативно-демократический; партисипативный (основанный на участии). Рассматриваемые им модели управления организацией, различались по способу контроля, степени концентрации власти, распределению ответственности и дистанцированности руководителя от подчиненных [77].

Далее в начале 80-х годов XX века ряд ученых в своих исследованиях выходят за рамки одного критерия, характеризующего

стиль руководства. Одними из них являются американские психологи Р. Блейк и Д. Моутон, которые сконструировали так называемую сетку поведения, на которой горизонтальные линии означают интенсивность ориентированности на производство, а вертикальные – интенсивность выполнения функций, направленных на управление работниками. Сетка поведения, получившая название «Управленческая решетка Блейка-Моутона», отражает переменное отношение между параметрами руководства «ориентирование на производство» и «ориентирование на человека». Теоретически здесь можно выделить всего 81 стиль руководства. Авторы описали только пять ключевых позиций в поведении руководства:

- стиль 1.1 – обедненное управление («страх перед бедностью»);
- стиль 1.9 – управление в духе загородного клуба («дом отдыха»);
- стиль 5.5 – власть - подчинение («доминирование»);
- стиль 9.1 – организационное управление («организация»);
- стиль 9.9 – групповое управление («команда») [11, с. 112].

Многомерные стили руководства не исчерпываются двухмерной решеткой Блейка-Моутона. Представляет интерес трехосная модель руководства по В. Реддину, направленная на то, что нет единственно правильного стиля руководства, а в различных ситуациях требуется также различное поведение руководителя [43].

Согласно В. Реддину эффективность труда руководителей можно определить тремя характеристиками: ориентацией на работу (задание); ориентацией на людей, на взаимодействие с ними эффективностью или способностью обеспечить высокую производительность. Некоторые менеджеры обладают всеми тремя характеристиками в полном объеме. Другие могут не иметь ни одной из этих характеристик или только некоторые из них. Основываясь на уровне владения указанными параметрами, можно сконструировать восемь типов менеджеров: дезертир (руководитель, который уклоняется от работы); бюрократ; проповедник;

технолог, жесткий автократ (диктатор) здравомыслящий автократ; миротворец; идеальный руководитель (менеджер) [18].

Ученый Х. Латтман разработал многомерный стиль руководства, учитывающий пятнадцать критериев и позволяющий детально отражать достаточно широкий спектр деятельности руководителя. Но, к сожалению, разработанный Х. Латтманом стиль, получивший свое научно-теоретическое значение, в реальной практике руководства практически не используется [15].

В 1984 году японский исследователь Т. Коно выдвинул свою концепцию рационального управления, в которой он описал четыре стиля руководства: новаторско-аналитический; новаторско-интуитивный; консервативно-аналитический; консервативно-интуитивный. По мнению автора, наиболее эффективным является новаторско-аналитический, который позволяет обеспечить выживание организации в условиях острейшей рыночной конкуренции [26].

В современных исследованиях стиля руководства особый интерес представляет ситуационный подход, который анализирует взаимодействие различных ситуационных переменных, чтобы обнаружить причинно-следственную связь в отношениях руководителя и подчиненных, позволяющую предсказать возможное поведение руководителя и последствия этого поведения. Наиболее известными концепциями ситуационного руководства являются модель ситуационного руководства Ф. Фидлера (ориентация на задачи и ориентация на человека); П. Херси и К. Бланшарда (теория жизненного цикла); Р. Хауса и Т. Митчела (модель «путь - цель»); В. Врума и Ф. Йеттона (модель принятия решения руководителем) [11; 15; 16]. Ситуационные модели стилей руководства позволили сделать вышеназванным исследователям важнейший практический вывод: руководство нельзя рассматривать только как взаимоотношения между руководителем и подчиненными. Его эффективность зависит от множества переменных (цели, структура,

задачи, технология, люди), меняя любую из которых применительно к определенной как внешней, так и внутренней ситуации, совершенствуется само руководство.

В отечественной теории управления проблемы руководства персоналом на уровне организации, в том числе и проблемы стиля руководства, велись с 20-х годов XX века (А.А. Богданов, Н.А. Витке, А.К. Гастев, Ф.Р. Дунаевский, П.И. Керженцев, Е.Ф. Розмирович и др.).

В научной литературе 70-80-х годов XX века накоплен значительный теоретический и эмпирический материал, посвященный анализу особенностей личности и деятельности руководителя, способов реализации руководителями управленческих функций, стилевых характеристик управленческой деятельности и других ее аспектов. Это исследования таких отечественных ученых, как: Н.П. Аникеева, В.Т. Афанасьев, Е.С. Березняк, В.В. Бойко, Д.М. Гвишиани, А.И. Донцов, А.Г. Ковалев, А.И. Китов, А.М. Омаров, Н.П. Парфенов, Б.Д. Парыгин, Б.М. Ребус, А.П. Хмельницкая, Р.Х. Шакуров, И.К. Шалаев и др.

Вопросы теории управления педагогическими системами рассматривались в исследованиях И.А. Зимней, Ю.К. Конаржевского, А.М. Моисеева, А.А. Орлова, М.М. Поташника, В.П. Симонова, Е.П. Тонконогой, П.И. Третьякова, П.В. Худоминского, Т.И. Шамовой и др.

В отечественной психологии стиль руководства, как многомерное образование, рассматривают в своих работах Е.С. Кузьмин, И.П. Волков, Ю.Н. Емельянов, А.Л. Журавлев, В.Ф. Рубахин, В.Г.Шорин, А.А.Русалинова, Н.В.Ревенко, Б.Б.Коссов, В.В. Люкин, Л.Д. Кудряшова, Г.А. Гребенюк, В.С.Скворцов, Г.М.Андреева и др.

Е.С. Кузьмин, И.П. Волков, Ю.Н. Емельянов, работая над расширением традиционной стилевой схемы, предлагают 5 стилей руководства: дистанционный, контактный, целеполагающий, делегирующий и проблемно-организующий. По мнению авторов, каждый из них соответствующим образом характеризует личность руководителя и

организационные принципы его работы с людьми. Отмечена важность умения руководителей использовать разнообразные стили руководства в зависимости от конкретной ситуации [33].

А. Л. Журавлев, В. Ф. Рубахин, В. Г. Шорин выделяют 7 основных стилей руководства: директивный, коллегиальный, либеральный (попустительский), директивно-коллегиальный, директивно-либеральный, коллегиально-либеральный и смешанный. Основываясь на эмпирических материалах, исследователи относят к числу наиболее эффективных, с точки зрения продуктивности коллектива и его психологического климата, коллегиальное и смешанное руководство. При этом ими отмечается динамический характер стиля руководства [10; 20].

А. А. Русалинова, на основе теоретического анализа стиля руководства и данных многолетнего исследования трудовых коллективов, выделила набор стилеобразующих характеристик: активность – пассивность руководителя в управленческом взаимодействии с подчиненными; единоначалие – коллегиальность при принятии решений и др. Под стилем руководства А. А. Русалинова понимает стабильно проявляющиеся особенности взаимодействия руководителя с коллективом, формирующиеся под влиянием как объективных, так и субъективных условий управления, личных особенностей руководителя [10; 17].

Исследователь Н. В. Ревенко полагает, что «стили руководства есть интегративная характеристика деятельности руководителя, которая отражает его личные качества и взаимоотношения с подчиненными». В основу своей классификации Н. В. Ревенко взяла несколько факторов, влияющих на формирование стиля руководства: тип организации; характер деятельности организации; устойчивость или динамичность организации; личные качества руководителя; личные качества подчиненных; структуру организации; особенности ситуации; ориентацию на выполнение работы или на человеческие отношения, стрессоустойчивость или не толерантность [20, с 179]. Автор делает выводы, что руководители

используют разные элементы стилей в зависимости от своих личностных качеств, ситуации, конкретной задачи, индивидуальных особенностей подчиненных.

Доктор психологических наук Б. Б. Коссов в качестве переменных стиля руководства выдвигает управленческие функции руководителя (этапы работы) и его личностные особенности. Автор многочисленных трудов по психологии Б. Б. Коссов разработал методику самооценки стиля, которая позволяет различать эффективных и неэффективных руководителей и делать в связи с этим долгосрочные прогнозы [17; 20].

В. В. Люкин полагает, что наиболее существенными показателями в психологическом содержании стиля являются индивидуальные личностные особенности руководителя и социально-психологические характеристики коллектива, а индивидуальные различия в стиле руководства характеризуются сочетанием трех групп свойств, относящихся к «когнитивной», «коммуникативной» и «регулятивной» стороне управленческой деятельности руководителя [17, с. 45].

Л. Д. Кудряшова, доктор психологических наук, автор книг «Каким быть руководителем», «Системно-психологическая оценка кадров руководителей и управленческих систем», «Психология и оценка личности», характеризует типы руководителей по группам проблем, отмечая при этом, что главное для руководителя – умелое сочетание разных стилей [10; 20].

Г. А. Гребенюк в своей кандидатской диссертации по теме «Диагностика стиля управления с помощью компьютерной игры и тест-опросника» различает пять стилей руководства при их обусловленности индивидуальностью руководителя. При этом, автор по каждому стилю дает интегративный портрет руководителя [16; 20].

Исследователь В. С. Скворцов в своей кандидатской диссертации по теме «Влияние управленческой концепции руководителя на организацию исполнительской деятельности подчиненных» характеризует командное и

рефлексивное управление. Командное управление (ориентированность на решение), утверждает автор, нацелено на организацию деятельности, носящую преимущественно исполнительский характер, с ограничением инициативы подчиненных. Руководители, ориентированные на решение, требуют от подчиненных точного выполнения полученных распоряжений и предпочитают использовать методы командного воздействия, направляющие исполнение в заданные рамки, отвергая при этом советы и предложения работников. Рефлексивное же управление, считает исследователь В. С. Скворцов, связано с передачей стимулов, а не команд, на основе которых подчиненный самостоятельно принимает решение о способах действий. В этом случае, руководители ориентированы на проблему и полагают, что подчиненные должны стремиться выполнить полученное распоряжение как можно лучше. Более эффективными при этом считаются методы воздействия, стимулирующие творческую активность и предприимчивость работников. Такие руководители способны изменить решение с учетом мнения исполнителя [33].

В последние годы осознание важности повышения эффективности управления образовательными учреждениями привело к усилению внимания исследователей к проблемам руководства и стилю руководителя образовательным учреждением. В данной области исследования в значительной степени расширились и углубились, приобрели прикладной характер. Здесь следует отметить работы: Н.П. Беляцкого, Ю.П. Березуцкой, Ю.В. Васильева, Н.П. Дерзковой, Д.В. Косорезова, Г.М. Котляревского, Ю.Д. Красовского, Р.Л. Кричевского, А.Г. Маканцева, А.Н. Соколова, В.П. Симонова, Н.С. Сунцова, Л.А. Церникель, И.К. Шалаева, Т.В. Щербовой, Е.А. Ямбурга и др.

Подводя итоги по научный обзор истории изучения теоретических и эмпирических исследований стиля руководства, можно сделать вывод, что за несколько десятков лет активного изучения стилей руководства, классическая схема психолога К.Левина получила многостороннее

развитие и претерпела существенные изменения по различным параметрам управленческой деятельности.

Анализ изученной литературы по проблеме стиля руководства позволил нам установить, что в научной, философской, психологической, экономической и учебной литературе отсутствует однозначное понимание содержания стиля руководства и его соотношения с другими понятиями управления. Различные подходы к сущности понятия и содержанию стиля руководства отразим в таблице.

Таблица 1.1

Подходы к сущности понятия и содержания стиля руководства с позиций различных наук

Подход	Особенности подхода к проблеме
Философия	Стиль руководства – важнейшая качественная характеристика управленческой деятельности. Это не что иное, как основанный на определенных закономерностях способ, образ жизни и деятельности индивида.
Экономика	Стиль руководства – это способ обращения руководителей с подчиненными, характер отношений с сотрудниками в процессе исполнения служебных обязанностей, обобщенный тип поведения руководителя в отношениях с подчиненными в процессе достижения поставленных целей.
Психология	Стиль рассматривается с позиций двух значений: широкого и узкого. В широком значении стиль руководства представляет собой «целостную специфическую систему устойчиво повторяющихся особенностей деятельности руководителя (мотивов, целей, содержания, способов), обладающих внутренней гармонией и выработанную для эффективного

	выполнения функций управления в определенных условиях». В узком значении стиль – это «форма реализации методов руководства, принятая данным руководителем в соответствии с его личными, субъективно-психологическими характеристиками».
Теория управления	Стиль руководства – это «типичная для лидера (руководителя) система приемов воздействия на ведомых (подчиненных)».
Социология	Стиль руководства – регулярно проявляющиеся черты и формы взаимодействия руководителя с коллективом, формирующиеся под влиянием как объективных, так и субъективных условий и профессионально-личностных особенностей руководителя

Принимая во внимание особенности подходов, рассмотренных выше, под «стилем руководства» мы предлагаем понимать процесс управления руководителем реальной ситуацией, отражение качества его мышления и действий, максимальное использование позитивных и негативных черт подчиненных, поиск эффективных методов и форм, ведущих к достижению поставленных целей.

Забродин В.Ю. раскрывает содержание «стиля руководства» как систему форм и методов воздействия, направленных руководителем на подчиненных с целью получения желаемого результата. Стиль, которого придерживается руководитель, постоянно находится в поле зрения подчиненных. Он, определенным образом, оценивается и воспринимается. Поэтому стиль руководства – это далеко не личное дело руководителя [20, с. 93].

В стиле руководства можно выделить три основных компонента, которые характеризуют основные особенности стиля:

– внимание к выполнению поставленных задач;

– способы, с помощью которых руководитель оказывает воздействие на подчиненных;

– взаимоотношения с подчиненными, а также с коллегами и вышестоящими руководителями.

Стиль руководства в основе своей также объективен, так как зависит от специфики (функционального назначения) деятельности и от уровня иерархии управления. Но он всегда субъективно окрашен индивидуальными особенностями и личностными свойствами руководителя.

Субъектом стиля руководства является руководитель, понимаемый нами как «лидер», индивид, наделенный специфическими характеристиками конкретной личности и особенности работы которого ведут к принятию адекватного, эффективного решения. В процессе трудовой деятельности формируется некоторый строго индивидуальный тип, «почерк» руководителя, действия которого повторить в деталях практически невозможно. При изучении стилей руководства иногда ставят вопрос о том, а стоит ли поощрять изменения в стилях руководства, не лучше ли добиваться единого стиля управленческой деятельности в организации. Ответ на этот вопрос дает практика управления образовательными организациями, которая требует различных стилей руководства в разных отраслях, в разных условиях и на разных этапах развития организаций. Автор В.В. Томилова считает, что важнейшим элементом современного стиля деятельности является именно умение менять стиль работы в зависимости от актуальных требований момента [24, с.183].

Соотношение понятий руководство и лидерство можно представить следующим образом: руководство в большей степени формальная категория, а лидерство – моральная, понятие руководство ближе к манере поведения руководителя, а понятие лидерство ближе к способности лидера влиять на людей. Понятие руководство подразумевает в первую очередь

наличие четко структурированных формальных (официальных) отношений, через которые оно реализуется. Лидерство – это процесс воздействия на людей, порожденный системой как раз неформальных отношений [23, с. 36].

Анализируя сопоставление, можно сказать, что лидерство – процесс воздействия на последователей, позволяющий подчинять их своей воле, причем одним из ключевых качеств лидера являются интеграционные способности.

Проявление лидерских качеств необходимо на всех ступенях карьеры. Так, на нижних – взятие на себя ответственности, качественное исполнение работ, готовность выйти за рамки; далее – умение развивать нужные качества, как в себе, так и в сотрудниках; на верхних – способность мыслить стратегически, видеть будущее организации, вести за собой людей.

Р. Э. Акопян в своей диссертации по теме: «Стиль руководства как фактор эффективного менеджмента организации» выделяет ключевые качества и характеристики настоящего лидера:

- чувство перспективы – конкретное видение направлений развития и путей достижения поставленных целей;
- страстность – вовлеченность, сопереживание, эмпатия;
- убедительность – способность мотивировать сотрудников, «заразить» их своей идеей, добиться своего;
- настойчивость – никогда не сдаваться;
- терпение – тщательно планировать все шаги и уметь ждать подходящего момента [3, с. 46].

Чтобы стать лидером, нужно обладать определенными качествами характера и навыками. Однако, если изменить, что дано тебе от природы очень сложно, то приобрести соответствующие навыки можно. В своей книге «Воля к лидерству» Марвин Бауэр перечисляет следующие качества настоящего лидера: честность, сдержанность и непринужденность, умение

слушать, восприимчивость, эмпатия, инициативность, умение мотивировать. Таким образом, с одной стороны, развивая в себе данные характеристики, у многих людей есть шанс стать лидером, с другой стороны, развить лидерский потенциал – это одно, а стать эффективным лидером – другое.

Как уже говорилось ранее «стиль руководства» – это поиск эффективных методов и форм воздействия, направленных руководителем на подчиненных с целью достижения желаемого результата.

В своей работе ряд ученых В. Ф. Уколов, А. М. Масс, И. К. Быстряков определяют «методы управления» как «способы реализации функций менеджмента. Одновременно методы устанавливают ответственность, санкции за невыполнение или недостаточно результативное, неэффективное выполнение функций и обязанностей» [22].

Авторы классифицируют методы управления по характеру воздействия на подчиненных:

- 1) Административные методы. Деятельность по управлению невозможна без разумного применения административных методов, которые нередко называют организационно-административными или организационно-распорядительными. С их помощью формируются основные системы управления в виде устойчивых связей и отношений, положений, регламентирующих права и ответственность подразделений и отдельных работников. Административные методы реализуются путем прямого воздействия руководителей на подчиненных. Такое воздействие может осуществляться на основе заключенных договоров, через административные приказы, распоряжения и требования, уставы и регламенты, правила, нормативы, инструкции и другие документы, организационно регламентирующие деятельность подчиненных лиц, обеспечивающие надлежащую дисциплину и ответственность. Методы административного воздействия опираются на власть руководителя и

представляют собой, по существу, методы властной мотивации, опирающиеся на реальное принуждение или на возможность принуждения и с той или иной степенью детальности описывающие процедуры получения требуемого результата.

2) Экономические методы. Сущность экономических методов состоит в том, чтобы путем воздействия на экономические интересы работников и экономических контрагентов с помощью цен, оплаты труда, кредита, прибыли, налогов и других экономических рычагов создать эффективный механизм работы. Данные методы основываются на использовании экономических стимулов, предусматривающих заинтересованность и ответственность управленческих работников за последствия принимаемых решений и побуждающих работников добиваться инициативного осуществления поставленных задач без специальных на то распоряжений.

При использовании экономических методов начинают результативно функционировать обратные связи, появляется возможность более эффективного контроля. Менеджмент избавляется от необходимости преодолевать инертность персонала в реализации новых задач, управляемые процессы становятся более гибкими и адаптивными. Пропадает нужда в административном контроле. Распространение экономических методов обычно сочетается с относительным обособлением отдельных подразделений и повышением уровня саморегулирования.

3) Социально-психологические методы. Сущность социально-психологических методов состоит в том, чтобы путем воздействия на неэкономические интересы работников и экономических контрагентов задействовать эффективный механизм работы.

Социально-психологические методы воздействуют на потребности и интересы человека и группы, их иерархию, активизируют творческую или исполнительскую деятельность, общение.

Данные методы предполагают использование моральных стимулов, особых способов и условий коммуникаций, образов, метафор и других приемов воздействия на психологические установки и эмоциональную сферу психики людей. Это такие способы как убеждение, внушение, «заражение», демонстрация приемов поведения. Современная деятельность по управлению невозможна без широкого применения социально-психологических методов управления.

Надо отметить, что если в 10-х – 50-х годах XX века была ориентация организаций на административные, экономические методы управления, то в 90-х годах XX века – 20-х годах XXI века перешла ориентация организаций на социально-психологические методы, что дало возможность найти организациям креативные идеи и уникальные конкурентоспособные продукты.

Авторы В. Ф. Уколов, А. М. Масс, И. К. Быстряков приходят к выводу, что методы управления выбираются и используются в зависимости от сочетания функций управления и от выбора его инструментов. Многое зависит и от масштаба управления, его целей, окружающей социально-экономической среды, качества персонала и реального наличия тех или иных средств управления.

Итак, сделаем вывод:

1. Стил ь руководства – это процесс управления руководителем реальной ситуацией, отражение качества его мышления и действий, максимальное использование позитивных и негативных черт подчиненных, поиск эффективных методов и форм, ведущих к достижению поставленных целей.

2. Особенности стиля руководства выражены тремя основными компонентами:

- внимание к выполнению поставленных задач;
- способы, с помощью которых руководитель оказывает воздействие на подчиненных;

– взаимоотношения с подчиненными, а также с коллегами и вышестоящими руководителями.

3. Субъект стиля руководства – руководитель, «лидер», индивид, наделенный специфическими характеристиками конкретной личности и особенности работы которого ведут к принятию адекватного, эффективного решения.

4. Методы управления – способы реализации функций менеджмента, подразделяющиеся на: административные методы, экономические и социально-психологические методы.

Учитывая сущность понятия и содержание стиля руководства, а также особенности методов управления руководителем организации, необходимо более подробно остановиться на классификациях и видах стилей руководства.

## 1.2 Классификации и виды стилей руководства

Главной характеристикой эффективности работы профессиональной образовательной организации является возможность использования определенных стилей руководства, которые позволят решать руководителю новые задачи, поставленные перед ним современным обществом. Поэтому одним из важных аспектов управленческой деятельности является изучение видов стилей руководства, которые проводятся педагогами и психологами на протяжении уже более полувека. На настоящий момент исследователи накопили немалый материал по данному вопросу. Ученые выдвигают разные подходы к классификациям, количествам и разновидностям стилей руководства.

Первая удачная попытка классификации стилей руководства и выявление их влияния на эффективность деятельности организаций принадлежит немецкому психологу К. Левину. В 30-е годы XX века автор классифицирует стили руководства, подробно описывает три, ставших классическими, стилия руководства: авторитарный, демократический и

либеральный, каждый из которых имеет свои достоинства, недостатки и влияние их на эффективность деятельности организаций. В этой классификации стили руководства различают по тому, как руководитель включает подчиненных в процесс принятия решений [30, с.102].

Авторитарный стиль руководства состоит в том, что вся полнота власти находится у руководителя и все решения принимаются им единолично, не учитывая мнения подчиненных. В данном случае используется командный метод управления. Авторитарный стиль руководства необходим в кризисной ситуации, когда решения должны приниматься быстро и быть четко скоординированы, что значительно затрудняется в условиях коллективной деятельности по разработке решений.

Достоинства авторитарного стиля руководства:

- не требует особых материальных затрат;
- идеальная постановка задач и отличный контроль за их выполнением;
- позволяет быстрее наладить взаимодействие между сотрудниками и подразделениями.

Недостатки авторитарного стиля руководства:

- подавляет инициативу;
- требует громоздкой системы контроля за работой персонала;
- повышает степень бюрократизма;
- снижает удовлетворенность сотрудников своей деятельностью;
- повышает зависимость подчиненных от руководителя.

Долгосрочное использование такого стиля руководства при стабильной работе приводит к существенному снижению степени эффективности организации. Кроме этого, в связи с тем, что жесткий авторитарный руководитель не располагает к себе людей, приходится затрачивать дополнительные ресурсы на удержание подчиненных в связи с неблагоприятным психологическим климатом в коллективе.

Демократический стиль предполагает делегирование руководителем части своих полномочий подчиненным и принятие решений на коллегиальной основе. Он актуален при стабильной работе организации и стремлении к внедрению инноваций.

Достоинства демократического стиля руководства:

- стимулирует творческую деятельность;
- снижает недовольство сотрудников от принятых решений, так как они принимаются совместно;
- повышает мотивацию труда;
- улучшает психологический климат в организации и удовлетворенность от выполненной работы.

Недостатки демократического стиля руководства:

- не осуществляется жесткого централизованного контроля;
- ответственность за выполнение может долго перекладываться;
- затягивается процесс принятия решений и их выполнения.

Долгосрочное использование такого стиля руководства приводит к повышению эффективности работы организации.

Либеральный стиль представляет собой управление без участия руководителя. Либеральный руководитель позволяет работать подчиненным так, как они считают нужным, не вмешиваясь в их деятельность.

Достоинства либерального стиля руководства являются и его недостатками:

- подчиненным предоставляется полная свобода, которая может привести к анархии;
- сильно снижается как объем, так и качество работы по сравнению с демократическим стилем.

В течение непродолжительного времени такой стиль оправдан в некоторых ситуациях, когда требуется творческое решение.

В настоящее время оценки стилей руководства среди исследователей и ученых в большей степени изменились. Если авторитарный и либеральный стили руководства в начале XXI века характеризовали преимущественно негативно, а демократический считался самым положительным, то сейчас пришло понимание, что оптимален тот стиль руководства, который приносит предприятию больше прибыли, обеспечивает стабильность производства, поступательный характер развития фирмы [31].

За десятилетия прошедшие после первой попытки классифицировать стиль руководства, разработанной психологом К. Левиным, в зарубежной и отечественной управленческой теории учеными были предприняты и другие попытки классификации стиля руководства. Авторы Р.Д. Кричевский и М.М. Рыжак условно разделяют классификации стилей руководства на четыре направления (подхода):

- дихотомические подходы (сужающие традиционную квалификацию);
- подходы, расширяющие традиционную классификацию;
- вероятностные модели эффективного руководства;
- многомерные подходы [34, с. 67].

К дихотомическому подходу, относятся, выполненные на основе теории психолога К. Левина, работы, авторы которых используют два стиля вместо трех (авторитарный, демократический, либеральный). Причем, в качестве стиля выступали различные составляющие дихотомии:

- авторитарный – демократический;
- ориентированный на задачу (инструментальный) – ориентированный на человеческие взаимоотношения;
- ориентированный на себя – ориентированный на группу и т. п.

Особо следует выделить, в рамках дихотомического подхода, теорию исследователя К. Томаса, в которой он рассматривает два стиля руководства: авторитарный и демократический, лежащие в плоскости

принятия решений, что, явно недостаточно полно отражает тонкости управленческой реальности [35, с. 42].

Вторая группа теорий – это подходы, расширяющие традиционную классификацию К. Левина. Авторы этого направления пытаются дополнить «новыми стилями» традиционную классификацию. Анализ литературы по теме данного подхода позволил нам выделить несколько теорий этого направления.

Таблица 1.2.

Подходы, расширяющие традиционную классификацию

Название теории	Стили руководства
Теория Р.Лайкерта	Четыре стилия руководства: эксплуататорско-авторитарный; благосклонно-авторитарный; консультативно-демократический; партисипативный (основанный на участии).
Теория Р.Блейка и Дж. Моутон	Пять стилей: стиль 1.1 – примитивное руководство («страх перед бедностью»); стиль 1.9 – социальное руководство («дом отдыха»); стиль 5.5 – производственно-командное управление («доминирование»); стиль 9.1 – авторитарное руководство («организация»); стиль 9.9 – командное руководство («команда»).
Теория А.Л.Журавлева, В.Ф.Рубахина, В.Г.Шорина	Семь стилей руководства: директивный, коллегиальный, либеральный (попустительский), директивно-коллегиальный, директивно-либеральный, коллегиально-либеральный и смешанный.
Теория С.Ю.Степанова и Е.П.Варламовой	Четыре стилия: авторитарный, демократический, попустительский, сотворческий [65, с. 378].

Теория Е.С.Кузьмина, И.П.Волкова, Ю.Н.Емельянова	5 стилей руководства: дистанционный, контактный, целеполагающий, делегирующий и проблемно-организующий [33, с. 61].
--	---

Каждая классификация, указанная в таблице, получается при определенной комбинации выраженности различных компонентов стиля:

- контакты руководителя с подчиненными;
- отношение руководителя к своей команде;
- соотношение решений производственных и социально-психологических задач в процессе руководства коллективом;
- преобладающие методы воздействия на подчиненных;
- распределение полномочий между руководителем и подчиненными;
- действия руководителя в критических ситуациях;
- отношение руководителя к советам и возражениям со стороны исполнителя;
- отношение руководителя к критике со стороны подчиненных;
- контроль за деятельностью подчиненных;
- распределение ответственности между руководителями и персоналом;
- характер приказов руководителя;
- эмоциональная удовлетворенность исполнителей в отсутствие руководителей;
- эффективность работы коллектива в отсутствие руководителя и т. д.

Приведенный перечень компонентов неполный и отражает не все основные функции управленческой деятельности и их сочетание может быть различным.

Представители третьего подхода разрабатывают вероятностные модели эффективного руководства. Они полагают, что стиль руководства опосредуется спецификой ситуации, в которой функционирует



людях. В зависимости от соотношения этих двух координат и составляется 5 стилей руководства:

- примитивное руководство;
- авторитарное руководство;
- производственно-командное управление;
- социальное руководство;
- командное руководство.

Авторы Р. Блейк и Дж. Моутон освещают вышеуказанные стили руководства следующим образом:

1) при примитивном руководстве, по мнению авторов, руководитель прилагает минимум усилий для налаживания заботы о людях и эффективного производства. У такого лидера минимальная заинтересованность в том, чтобы члены команды получали удовлетворение от работы. В результате в организации преобладают высокая степень неорганизованности, а сроки выполнения задач не соблюдаются. Самому же руководителю также свойственна неэффективность и желание просто сохранять должность.

2) авторитарное руководство авторы характеризуют высокой заботой о производстве и отсутствием заинтересованности в своих подчиненных. Руководитель отличается высоким уровнем ответственности, интеллекта и наличием организаторских способностей. Между руководителем и подчиненными сохраняется дистанция, при этом управляющий полагает, что эффективность работы зависит от строгой организации, и максимально возможно исключает людей из процессов принятия решений. На короткий временной промежуток такой стиль руководства может повысить производительность команды. На длинный временной промежуток – из-за жесткой политики и процедур это приведет к недовольству со стороны членов команды.

3) по мнению авторов, производственно-социальное руководство – это достаточно сбалансированный стиль, при котором руководитель

добивается баланса между эффективностью работы и заботой о нуждах сотрудников. Такого лидера отличает прогрессивность взглядов, обсуждение решений с подчиненными, заинтересованность в успешном решении поставленных задач. Однако, управляющие с таким стилем руководства не настаивают на новых критериях достижения целей, что зачастую приводит к средним результатам. Более того, характерны ситуации, когда не все нужды организации и сотрудников полностью соблюдаются.

4) авторы Р. Блейк и Дж. Моутон полагают, что при социальном руководстве руководитель много внимания уделяет заботе о сотрудниках и мало – заботе о задачах и производстве. При таком подходе люди работают в теплой атмосфере, приятном и дружеском окружении. Управляющий считает, что именно такой подход создает условия для самомотивации и усердного труда. Однако слабый акцент на задачах часто создает препятствия для высокой производительности, что приводит к спорным результатам.

5) командное руководство характеризуется значительным акцентом на производстве и нуждах членов коллектива. Лидер знает, что предоставление более широких возможностей, преданность делу, доверие и уважение, а также вовлеченность в процессы принятия решений – важнейшие моменты для создания командной атмосферы. Это, по его мнению, автоматически приводит к высокому уровню производства и удовлетворению работой. Ученые считают этот стиль руководства наиболее оптимальным.

Авторы четвертой группы – многомерных подходов – рассматривают в своих работах стиль руководства как многомерный феномен. Исследователи сосредотачивают свое внимание на стилеобразующих характеристиках, таких как:

– активность – пассивность руководителя в управленческом взаимодействии с подчиненными;

- единоначалие – коллегиальность при принятии решений;
- ориентация только на производственные – ориентация и на производственные и на социальные задачи;
- директивный – побудительный характер воздействия руководителя на подчиненных при побуждении их к действию;
- ориентация на развитие самостоятельности – ориентация на регламентацию их активности;
- ориентация на положительные методы стимулирования подчиненных – ориентация на отрицательные методы стимулирования подчиненных;
- дистанционные отношения с подчиненными – контактные отношения с подчиненными;
- ориентация на централизацию информационных потоков в группе
- ориентация на децентрализацию информационных потоков в группе;
- наличие обратной связи между руководителем и группой – отсутствие обратной связи между руководителем и группой [36, с. 53].

Один из примеров классификаций многомерных стилей руководства разработан группой исследователей Дэниелом Гоулман, Ричардом Бояцис, Энни Макки. Данная классификация включает в себя шесть стилей руководства и позволяет детально отражать весьма широкий спектр поведения руководителя. Представим ее для наглядности в рисунке 1.2.



Рис. 1.2. Стили руководства Дэниела Гоулман

Авторы Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки классифицируют и подробно описывают стили руководства:

1. визионерский стиль руководства. Подходит в ситуациях, когда необходимо обозначить общие цели для группы, а также когда необходимо задать новое направление развития. При этом руководитель очень ярко освещает, какая задача стоит перед всеми, и какая цель преследуется. Исследователи отмечают, что при таком подходе руководители направляют своих подчиненных, но не называют методы решения задачи. Поэтому членам команды дается свобода действий для придумывания новых идей и проведения экспериментов.

2. наставнический стиль руководства. Руководитель обращает свое внимание на развитие членов команды, показывает, как можно улучшить их производительность труда. При этом он старается объединить личные цели каждого сотрудника с целями проекта в частности и организации в целом. По мнению авторов, наставничество дает хорошие результаты при работе с подчиненными, которые проявляют инициативу и профессионально совершенствуются. Однако, это все может привести и к обратному эффекту: члены трудового коллектива могут воспринять такой подход как попытку контролировать каждый шаг и проводить контроль исполнения поручений руководителя. Как результат, может пропасть уверенность в своих силах.

3. аффилиативный стиль руководства (лидер-партнер). Управление организацией и гармония внутри него путем сближения ее членов — вот на чем авторы делают акцент. Ученые утверждают, что такой метод обладает достаточной ценностью, когда нужно повысить моральный дух команды, улучшить коммуникацию и восстановить доверие. Однако, надо быть осторожным, поскольку производительность может отойти на второй план.

4. демократический стиль руководства. Авторы придерживаются точки зрения, что этот стиль руководства основывается на навыках,

умениях и знаниях членов коллектива, деятельность которых направлена на достижение общих целей. Такой метод подходит, как правило, в ситуациях, когда направление развития еще не ясно, и лидеру-руководителю необходимо собрать в одну копилку мнения всех сотрудников. Демократический стиль основан на коллективном принятии решений. Однако, данный стиль может иметь и разрушительные последствия в кризисное время, требующее мгновенное принятие решений.

5. направляющий стиль руководства. Руководитель задает членам трудового коллектива высокую планку производительности труда. У него присутствует навязчивая идея, что все можно и нужно делать лучше и быстрее. Этого он требует от себя и от подчиненных. Авторы книги обращают внимание, что такой стиль руководства стоит применять весьма осторожно, поскольку сотрудники будут думать, что они неправильно выполняют задачи, следовательно, снизится мотивация на успех и упадет моральный дух работников. Исследователи приводят в своем труде эмпирические данные, что часто такой стиль плохо влияет на трудовой коллектив.

6. командующий стиль руководства. Авторы сравнивают такой стиль с классическим военным руководством. Ученые приводят убедительные доказательства в своей книге, что командующий стиль руководства используется чаще других, но при этом он наименее эффективен. Руководитель постоянно критикует членов своего коллектива, поэтому подчиненные не удовлетворены результатами своей работы. Авторы убеждены, что этот стиль может стать эффективным только в кризисные времена, когда необходимо срочно решить проблему и улучшить психологический климат в коллективе. В этой связи нет сомнения, что сегодня, даже армии многих стран, признали этот стиль руководства неэффективным, в т.ч. для управления военнослужащими [32].

Анализируя научную литературу по данной проблеме, важно отметить, что обилие классификаций стиля руководства в теории свидетельствует о сложности данного социального феномена. Существуют разные стили руководства, но самым эффективным стилем руководства является тот, при котором руководитель ориентирован на высокоэффективную работу и доверительные, доброжелательные отношения к своим подчиненным. Каждый руководитель со временем воспитывает в себе эффективного руководителя, черпая определенные черты от разных стилей, умело применяя их в зависимости от конкретной ситуации, социально-психологических личных качеств и качеств своих коллег, а также от специфики решаемых задач. В современной сфере управления образовательными организациями существует много руководителей, которые применяют смешанный стиль руководства. На настоящий момент в изучении стиля руководства дискуссионными остаются вопросы классификации и числа стилей, эффективность стиля и возможность его оценки, устойчивости – изменчивости стиля, факторов его формирования [16; 17; 20].

Обобщая содержание данного параграфа, можно сделать выводы, что при классификациях и видах стилей руководства ученые выделяют следующее:

1. Классификация стилей руководства по К. Левину: авторитарный, демократический и либеральный [30, с. 102].

2. Четыре подхода, по которым условно разделяют классификации стилей руководства (По Р.Д. Кричевскому и М.М. Рыжак):

- дихотомические подходы (сужающие традиционную квалификацию);
- подходы, расширяющие традиционную классификацию;
- вероятностные модели эффективного руководства;
- многомерные подходы [34, с. 67].

3. С точки зрения современной теории управления, эффективным оказывается тот руководитель, который способен при необходимости корректировать свой стиль руководства, т.е. ориентироваться на реальные условия организации и окружающей его среды. Такой подход называют «адаптивным руководством, руководством посредством активного воздействия на среду в широком смысле слова с тем, чтобы улучшить ее, приспособить (и приспособиться) с целью достижения подчиненными поставленной цели» [33].

### 1.3. Факторы формирования стиля руководства в процессе управления профессиональной образовательной организацией

В Большом современном толковом словаре русского языка, слово «фактор» трактуется как «движущая сила, причина какого-нибудь процесса, обуславливающая его или определяющая его характер» [41].

В педагогическом словаре-справочнике, при определении факторов формирования деятельности, факторы рассматриваются как совокупность внешних обстоятельств, условий, способствующих или препятствующих успешности деятельности [18]. Ученые-исследователи А. Л. Журавлев и В. Ф. Рубахин факторы формирования стиля руководства раскрывает как «обстоятельства процесса управления, которые обеспечивают достижение заранее поставленных целей» [40, с. 54].

Цель управления профессиональной образовательной организации – предвосхищение в сознание руководителя желаемого результата своей профессиональной деятельности на достижение которого направлены все его действия. При этом ведущей и определяющей является генеральная цель, дающая общую направленность всему процессу управления [47, с. 38].

Целью управления образовательной организацией в российской системе образования является достижение результатов, определенных законодательством об образовании и ее уставом: модернизация

образовательного процесса на основе интеграции традиционного и электронного обучения для приобретения обучающимися знаний, умений и навыков, формирование компетенций, позволяющих в дальнейшем вести профессиональную работу в определенной сфере трудовой деятельности.

Управление образовательной организацией в соответствии со ст.26 ФЗ «Об образовании в РФ» представляет собой процесс сознательного целенаправленного воздействия учредителя, руководителя, иных органов управления и органов самоуправления образовательной организации на деятельность такой организации с целью достижения образовательной организацией результатов, определенных законодательством об образовании и ее уставом. Для эффективного управления руководителю необходимо иметь основные принципы и правила соблюдения устава образовательной организации и не просто знать, но и соблюдать их. [46, с.105].

Любой управленческий процесс строится на определенных принципах. При этом принцип представляет собой «основное, исходное положение какой-либо теории, учения мировоззрения, теоретической программы» [49, с. 295]. В соответствии со ст. 3 Закона «Об образовании в РФ» процесс управления образовательной организации строится на следующих принципах:

- автономии образовательных организаций (п. 9 ч. 1 ст. 3 настоящего Закона);
- демократического характера управления образованием, обеспечение прав педагогических работников, обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся на участие в управлении образовательными организациями; (п. 10 ч. 1 ст. 3 настоящего Закона) [50].

Стиль руководства формируется под взаимовлиянием трех факторов:

- особенности личности руководителя;
- профессиональная среда окружения руководителя;

– ситуации, в которой находятся руководитель и сотрудники.

Являясь определяющим фактором эффективного управления, личность руководителя формирует определенный стиль руководства. Его отношение к делу, его поведение и управление педагогическим коллективом создают определенный как положительный, так и отрицательный психологический климат в коллективе, что влияет на взаимоотношения в нем. Это может быть атмосфера нервозности, иногда даже страха, или наоборот атмосфера сотрудничества и деловой активности [43, с.70].

Процесс формирования стиля руководства зависит от особенностей личности руководителя:

– его опыта, профессиональных знаний, интеллекта, культуры, характера поведения;

– психического склада (темперамента, характера, нравственных качеств);

– выбора руководителем определенных методов и форм воздействия на членов коллектива в зависимости от конкретной ситуации, обстановки;

– неповторимых личных качеств, системы жизненных ценностей, определяющих «управленческий почерк»;

– индивидуальных особенностей исполнения социальных ролей руководителем [43, с.71].

Руководитель – это лицо, которое в силу закона, иных нормативных правовых актов или учредительных документов организации осуществляет управление этой организацией или выполняет функции ее единоличного исполнительного органа [46, с.78]. У руководителя профессиональной образовательной организации очень разнообразная роль, которая имеет комплексный характер, его работа включает в себя следующие функции:

– организационно-административная, руководитель несет любую юридическую ответственность за нарушение или надлежащее исполнение условий договора, руководитель несет ответственность, как перед

родителями или законными представителями, так и перед педагогами образовательной организации и является в свою очередь регулятором их отношений;

- аналитическая (конструктивная) – руководитель должен проанализировать цели и задачи образовательной программы, выделить, что необходимо организации для создания условий успешного освоения воспитанниками образовательной программы;

- информационно-технологическая функция включает в себя все необходимые условия для наиболее гибкого и доступного информационного пространства между всеми субъектами образовательного процесса [42, с. 105].

В стиле руководства проявляются склонности человека, отличительные черты, его манеры поведения, привычки и вкусы. Важно также отметить следующее, что разные стили руководства требуют различного сочетания способностей. Стиль выполняет компенсаторные функции по отношению к способностям личности. Поэтому руководители выбирают тот или иной стиль, чтобы опереться на сильные стороны своей индивидуальности и «обойти» слабые. То есть, разнообразие стилей руководства – это следствие человеческих индивидуальностей.

Подчеркнем, что особенности личности руководителя при всей их значимости не исчерпывают всех обстоятельств формирования стиля руководителя.

Стиль руководства реализуется и под влиянием профессиональной среды окружения руководителя, а именно:

- учебно-производственной обстановки – условий организации труда, обеспеченности материальными ресурсами и производственными мощностями, социально – психологических особенностей педагогического коллектива (характер сложившихся в нем взаимоотношений, возраст, пол, уровень квалификации, интересы и потребности, его традиции и ценности);

– специфики образовательного учреждения – структуры управления, его целей и задач;

– приемов и способов управления, используемых руководством [43, с. 71].

Обеспечение материальными ресурсами и производственными мощностями предполагает, что профессиональная образовательная организация имеет обширную материально-техническую базу, оснащенную современным оборудованием и учебными стендами, необходимыми для занятий в аудиториях. В учебных залах располагаются компьютеры, мультимедийная техника и другие технические средства обучения. В профессиональной образовательной организации также имеется библиотека, читальный зал, актовый зал, спортивный зал, столовая, общежитие. Для студентов и преподавателей создаются все условия для обучения и работы, отдыха и всестороннего развития.

Характер сложившихся взаимоотношений внутри коллектива оказывает также большое влияние на формирование стиля руководства в профессиональной образовательной организации, ведь именно от отношения к работе и психологического климата в коллективе зависит уровень эффективности деятельности организации. Взаимодействие понимается как процесс совместной деятельности людей по выполнению общей задачи [51, с. 98]. Если каждый сотрудник и руководитель в частности будет нести ответственность за порученное дело, тогда каждый осознает ответственность и требования трудового коллектива, непосредственного выполнения поставленных задач, стоящих перед всеми участниками процесса управления [42, с.106].

Взаимодействие коллектива, совместимость сотрудников между собой влияет на результативность работы, например, если на одну группу студентов поставить обучающихся педагогов, которые не ладят между собой, в этом случае они не смогут идти к одной цели, добиваться высоких результатов, будут возникать конфликты, которые со временем вовлекут и

других участников образовательного процесса. Это обязательно негативно скажется и на стиле руководства профессиональной образовательной организацией, и на психологическом климате в педагогическом коллективе, в частности [52, с. 241].

Черты психолого-педагогического взаимодействия «руководитель-педагог» в коллективе профессиональной образовательной организации - это

- развитая культура общения (доброжелательность, сдержанность);
- толерантность (терпимость к иным точкам зрения);
- эмпатия и рефлексия – умение выслушать собеседника, признать его правоту, встать на его точку зрения, убедить в своей правоте;
- демократичность в общении;
- сотрудничество – процесс взаимодействия равноправных, заинтересованных партнеров, на основе взаимоуважения и взаимообогащения;
- учет личностных и профессиональных качеств участников взаимоотношений;
- проявление участниками общения гибкости в конфликтных ситуациях;
- гуманистическая позиция руководителя профессиональной образовательной организации [45, с. 132].

На выбор стиля руководства влияет и квалификация сотрудников профессиональной образовательной организации. Чем выше квалификация сотрудников, тем меньше руководитель должен заботиться о выполнении работы подчиненными. Это значит, что он может заниматься обдумыванием и распределением заданий. Чем ниже квалификация сотрудников, тем больше руководителю приходится контролировать, критиковать, побуждать. Даже самый лучший управленец не может действовать эффективно, если его окружение в профессиональной образовательной организации в силу своей некомпетентности не

сотрудничает с ним. В такой ситуации даже самый способный руководитель обречен на неудачу. Стиль руководства зависит от того, на что руководитель преимущественно направлен – на выполнение задач или на мотивацию сотрудников, которые будут решать данные задачи

Поэтому социально-психологические особенности педагогического коллектива необходимо учитывать при расстановке кадров, как для успешного управления профессиональной образовательной организацией, так и для эффективной деятельности самой организации.

Специфика профессиональной образовательной организации, а именно структура управления, его цели и задачи тесно связаны с реализацией стилей руководства. Структура управления профессиональной образовательной организацией линейная: директор осуществляет единоличное руководство общим собранием работников учреждения, а оно соответственно структурировано на совет учреждения, педагогический совет, совет обучающихся учреждения, совет родителей. В эти структуры избраны по пять-семь человек соответственно от коллектива сотрудников, педагогического коллектива, студенческого коллектива, родительского комитета, которые опосредованно подчиняются руководителю организации – директору. Целями профессиональной образовательной организации являются:

- формирование и развитие адаптивной системы управления профессиональной образовательной организацией в режиме развития нововведений;

- формирование базового уровня образования, на основе государственных образовательных стандартов: общей культуры личности, ее социальной ориентированности, мобильности, способности адаптироваться и успешно функционировать в изменяющихся условиях рынка.

Эффективное взаимодействие руководителя профессиональной образовательной организации и педагогического коллектива, как

участников педагогического процесса, позволяет решить следующие задачи:

- выработать общую стратегию действий по развитию личности студента;
- сформировать общее образовательное пространство обучающегося;
- обеспечить поиск и освоение новых педагогических технологий обучения, воспитания, развития, оздоровления учащихся;
- повысить квалификацию и профессиональное мастерство педагогов и управленческого состава профессиональной образовательной организации;
- развить творческий потенциал педагогического коллектива в целом.

Среди приемов и способов управления, используемых руководителем по реализации стилей руководства профессиональной образовательной организации, можно отметить следующие:

- формирование единодушия и согласованности в отношении норм, принятых в профессиональной образовательной организации;
- создание таких условий в рамках профессиональной образовательной организации, которые обеспечили бы возможность актуализации ценностных ориентаций личности в процессе работы;
- повышение уверенности членов профессиональной образовательной организации в собственных силах и способностях, формирование убежденности в том, что причастность к ней позволит лучше контролировать как свою судьбу, так и будущее членов всей профессиональной образовательной организации;
- развитие умений целенаправленного воздействия на мотивационную сферу подчиненных с тем, чтобы, не подавляя первоначальных стремлений, сформулировать альтернативные, более доступные и привлекательные цели в профессиональной образовательной организации; провозглашение принципа равных возможностей,

справедливого распределения вознаграждений, создание обстановки, стимулирующей обсуждение, обмен опытом и знаниями;

– использование процессов подражания, воспроизводства, моделирования. Стиль взаимодействия руководителей верхнего звена с руководителями среднего звена копируется последними во взаимоотношениях с подчиненными. Руководители среднего звена, ограниченные администрацией в осуществлении своих полномочий, чаще прибегают к порицаниям и критике подчиненных [46, с. 104].

Стилю руководства присуща относительная стабильность, характеризующая в частом повторении тех или иных приемов управления, но присущ и динамизм, который проявляется при изменении ситуации.

При изменении обстоятельств, в которых происходит взаимодействие руководства и педагогического коллектива профессиональной образовательной организации, руководителю необходимо не только решить ту или иную управленческую задачу, но и получить положительный эффект от результата деятельности подчиненных, а для этого ему, в измененных условиях труда, необходимо:

- объяснить персоналу, какой результат ожидают от них получить;
- определить реальные сроки достижения целей;
- заинтересовать всех участников деятельности в достижении намеченных результатов;
- обеспечить состояние удовлетворенности работников достигнутыми результатами и условиями работы;
- постоянно работать над формированием благоприятного психологического климата в коллективе [51, с. 65].

Только при этом управленческом моделировании, который учит строить процесс взаимоотношения руководителя с педагогами, построится оптимальный стиль руководства трудовым коллективом.

Таким образом, мы рассмотрели факторы формирования стиля руководства, которые вполне применимы к руководству

профессиональной образовательной организацией. При формировании стиля руководства в педагогическом коллективе руководителю необходимы знания, умения и навыки руководства, соблюдение норм и правил профессиональной образовательной организации. Руководитель может существенно повлиять на характер взаимодействия в педагогическом коллективе, на отношение к совместной деятельности, на удовлетворенность педагогическим процессом и результатами работы, на психологический климат, от которого во многом зависит эффективность деятельности профессиональной образовательной организации в целом.

### Выводы по главе 1

1. Стил ь руководства – это процесс управления руководителем реальной ситуацией, отражение качества его мышления и действий, максимальное использование позитивных и негативных черт подчиненных, поиск эффективных методов и форм, ведущих к достижению поставленных целей.

2. Особенности стиля руководства выражены тремя основными компонентами:

- внимание к выполнению поставленных задач;
- способы, с помощью которых руководитель оказывает воздействие на подчиненных;
- взаимоотношения с подчиненными, а также с коллегами и вышестоящими руководителями.

3. Субъект *стиля руководства* – руководитель, «лидер», индивид, наделенный специфическими характеристиками конкретной личности и особенности работы которого ведут к принятию адекватного, эффективного решения.

4. Методы управления – способы реализации функций менеджмента, подразделяющиеся на: административные методы, экономические и социально-психологические методы.

4. Классификация стилей руководства по К. Левину: авторитарный, демократический и либеральный [7, с.102].

5. Четыре подхода, по которым условно разделяют классификации стилей руководства (По Р.Д. Кричевскому и М.М. Рыжак):

- дихотомические подходы (сужающие традиционную квалификацию);
- подходы, расширяющие традиционную классификацию;
- вероятностные модели эффективного руководства;
- многомерные подходы [13, с. 85].

6. С точки зрения современной теории управления, эффективным оказывается тот руководитель, который способен при необходимости корректировать свой стиль руководства, т.е. ориентироваться на реальные условия организации и окружающей среды. Такой подход называют адаптивным руководством, руководством посредством активного воздействия на среду в широком смысле слова с тем, чтобы улучшить ее, приспособить (и приспособиться) с целью достижения подчиненными поставленной цели [10].

7. Основные факторы формирования стиля руководства:

- особенности личности руководителя;
- профессиональная среда окружения руководителя;
- ситуации, в которой находятся руководитель и сотрудники.

При формировании стиля руководства в педагогическом коллективе руководителю необходимы знания и соблюдение организационных и психологических принципов и правил, соблюдение устава данной организации.

8. Стиль руководства образовательной организацией будет эффективным при реализации программы по совершенствованию личностных качеств руководителей и оптимизации управления педагогическим коллективом.

## **ГЛАВА 2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО РЕАЛИЗАЦИИ СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

### **2.1. Характеристика деятельности ГБПОУ «ЧПК №1»**

Экспериментальная работа проводилась на базе Государственного Бюджетного Профессионального Образовательного Учреждения «Челябинский педагогический колледж №1». Дата основания ГБПОУ «ЧПК №1» - 10 октября 1910 года.

Краткое наименование организации: ГБПОУ «ЧПК №1»

Тип образовательной организации: СПО

Юридический адрес: 454136, г. Челябинск, ул. Молодогвардейцев, 43.

Контактная информация: тел. (351)742-02-76 (директор), (351)742-02-77 (зам.директора по учебной работе).

Официальный сайт: [www.chgpk.ru](http://www.chgpk.ru)

Учредителем является Министерство образования и науки Челябинской области, 454113, г. Челябинск, Революции площадь, д. 4, Телефон 8(351)263-67-62 Сайт: [www.minobr74.ru](http://www.minobr74.ru)

Директор образовательного учреждения: Энгельман Михаил Александрович.

Образовательные программы:

09.02.05. Прикладная информатика.

44.02.02. Преподавание в начальных классах.

44.02.06. Коррекционная педагогика в начальном образовании.

49.02.01. Физическая культура.

53.02.01. Музыкальное образование.

44.02.01. Дошкольное образование.

44.02.04. Специальное дошкольное образование.

Структура управления образовательной организацией представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 – Структура управления образовательной организацией  
ГБПОУ «ЧПК №1»

Первый уровень – директор – главное административное лицо, воплощающее единоначалие и несущее персональную ответственность за все, что делается в образовательном учреждении всеми субъектами управления.

Второй уровень – заместители директора профессиональной образовательной организации. Каждый член администрации интегрирует определенное направление или подразделение образовательной системы согласно своему административному статусу и должностной инструкции. Этот уровень выступает звеном опосредованного руководства директора образовательной системой. Его главная функция – согласование деятельности всех участников процесса в соответствии с заданными целями, программой и ожидаемыми результатами, то есть добиваться тактического воплощения стратегических задач и прогнозов. Заместители директора ГБПОУ «ЧПК №1»: заместитель директора по учебной работе; заместитель директора по научно-методической работе; заместитель директора по воспитательной работе; заместитель директора по учебно-производственной работе; заместитель директора по социально-бытовой работе; заместитель директора по административно-хозяйственной работе.

Третий уровень – структурные подразделения. К этому уровню относятся руководители структурных подразделений – заведующие кафедрами.

Четвертый уровень – преподаватели, учащиеся, родители. Развитие самоуправления на этом уровне обеспечивает реализацию принципа демократизации. Участие детей в управляющей системе формирует их организаторские способности и деловые качества (Рисунок 4).

Показатель	Количество (чел)	В % от общего количества преподавателей
<b>Всего преподавателей</b>	<b>76</b>	<b>100 %</b>
<b>В том числе</b>		
Штатных преподавателей	59	78 %
Внутренних преподавателей	10	13 %
Внешних совместителей	7	10 %
<b>Имеют квалификационную категорию</b>		
Высшую	47	62 %
Первую	11	14%
Без категории	11	14 %
<b>Имеют ученую степень</b>		
Кандидат наук	4	5 %
Доктор наук	0	0 %
Почетное звание, награды	15	20 %
<b>Имеют педагогический стаж</b>		
До 5 лет	1	1 %
До 10 лет	8	11 %
Более 10 лет	67	88 %

Рисунок 4 – Преподавательский состав ГБПОУ «ЧПК №1»

Проанализировав штат сотрудников колледжа, можно сделать вывод: большинство имеют высшее и средне-специальное образование со стажем работы от 10 лет и более, женщины средних лет от 35 лет. Эти показатели влияют на характер человека в его взаимоотношениях с коллегами.

## 2.2. Анализ результатов исследования стиля руководства в ГБПОУ «Челябинский педагогический колледж №1»

В экспериментальной работе принимал участие трудовой коллектив ГБПОУ «Челябинский педагогический колледж №1», состоящий из 6

заместителей директора, 16 заведующих кафедрами и 38 преподавателей. Всего в эксперименте приняли участие 60 работников профессиональной образовательной организации.

Экспериментальная работа по реализации стилей руководства включала в себя 3 этапа:

1 этап – констатирующий (диагностический);

2 этап – формирующий;

3 этап – контрольный (диагностический).

Цель констатирующего этапа – изучение стиля руководства руководителей в ГБПОУ «Челябинский педагогический колледж №1».

В констатирующем этапе экспериментальной работы ставились следующие задачи:

– изучение психолого-педагогической литературы по проблеме исследования;

– подбор диагностических методик для изучения стиля руководства.

На первом этапе (констатирующем) мы исследовали уровень личных качеств руководителей к лидерству и определяли их стиль руководства профессиональной образовательной организацией.

В экспериментальной работе мы применяли следующие методики: опросник на выявление лидерских качеств руководящего состава «способность к лидерству» (В.С.Немов) (Приложение 1); методика определения стиля руководства трудовым коллективом В.П. Захарова (Приложение 2).

Методика 1. Опросник на выявление лидерских качеств руководящего состава «Способность к лидерству» (В.С.Немов) позволяет определить личностные качества руководителей (характер, поведение, темперамент, решение задач и ситуативных проблем) и степень их выраженности. Отвечая на вопросы, руководитель может набрать от 0 до 50 баллов. Если руководитель набрал от 0-25 – лидерские качества выражены слабо, 25-35 – средне, 35-40 – выражены сильно. Если же сумма

баллов превышает 40, то такой человек склонен к диктату. Данное исследование проводится с заместителями директора и заведующими кафедрами. Методика включает в себя 50 вопросов.

Методика 2. Методика определения стиля руководства трудовым коллективом В.П. Захарова. Методика содержит 16 групп по 3 утверждения. Преподавателям предлагается отметить те утверждения, которые соответствуют поведению руководителей и их отношение к работникам. Данное исследование проводилось с педагогическим составом профессиональной образовательной организации.

Цель второго этапа экспериментальной работы – совершенствование реализации стилей руководства заместителями директора и заведующими кафедрами профессиональной образовательной организации, проверка гипотезы исследования.

Задачи данного этапа:

- разработать и реализовать проведение программы по оптимизации стилей руководства путем участия руководителей в семинарах и тренингах;

- наблюдение за руководителями при взаимодействии их с преподавателями в процессе педагогического общения, с последующим анализом ситуации на семинаре;

Цель контрольного этапа – обработка и систематизирование материала экспериментальной работы.

Задачи третьего этапа:

- повторное изучение стиля руководства руководителей профессиональной образовательной организации;

- анализ результатов формирующего эксперимента.

Анализ результатов, в ходе экспериментальной работы на констатирующем этапе показал, что:

– по методике 1 – опроснику на выявление лидерских качеств руководящего состава «способность к лидерству» (В.С.Немов) – получили следующие результаты:

В исследуемой группе заведующих кафедрами низкий уровень у 7 человек (31,82%); средний уровень у 4 человек (18,18%), высокий уровень у 2 человек (9,09%) и уровень склонности к диктату у 3 человек (13,64%). У 4 человек (18,18%) – заместителей директора наблюдается высокая выраженность лидерских качеств и уровень склонности к диктату у 2 человек (9,09%) Представим данные в таблице 2.1 и для наглядности в рисунке 2.1:

Таблица 2.1.

Результаты исследования лидерских качеств по методике «Способность к лидерству» Р.С.Немова на констатирующем этапе эксперимента

Уровень		Низкий	Средний	Высокий	Диктат
Заведующие кафедрами	Кол-во	7	4	2	3
	%	31,82	18,18	9,09	13,64
Заместители директоров	Кол-во	0	0	4	2
	%	0	0	18,18	9,09

На основе таблицы построим диаграмму.

**Результаты исследования  
лидерских качеств по методике  
«Способность к лидерству»  
Р.С.Немова на констатирующем  
этапе эксперимента**



Рис.2.1. Диаграмма результатов исследования лидерских качеств по методике «Способность к лидерству» Р.С.Немова на констатирующем этапе эксперимента

Результаты исследования по методике «Способность к лидерству» (Р.С. Немова) показали, что у заместителей директора подтверждается наличие лидерских качеств в высокой степени. У заведующих кафедрами выявлены низкий и средний уровень выраженности лидерских качеств. Склонность к диктату проявилась у 3 заведующих кафедрами и 2 заместителей директора.

– по методике 2 – методике определения стиля руководства трудовым коллективом В.П. Захарова – получили следующие результаты:

В исследуемой группе заведующих кафедрами либеральный стиль руководства у 7 человек (31,82%); демократический стиль руководства – у 3 человек (13,66%), авторитарный у 3 человек (13,66%) и адаптивный стиль руководства у 3 человек (13,66%). У 3 человек (13,66%) – заместителей директора наблюдается авторитарный стиль руководства, у 2 человека (9,09%) – демократический стиль руководства и у 1 человек

(4,45%) – адаптивный стиль руководства. Представим данные в таблице 2.2 и для наглядности в рисунке 2.2:

Таблица 2.2.

Результаты исследования определения стиля руководства трудовым коллективом по методике В.П. Захарова на констатирующем этапе эксперимента

Стиль руководства		Либеральный	Демократический	Адаптивный	Авторитарный
Заведующие кафедрами	Кол-во	7	3	3	3
	%	31,82	13,66	13,66	13,66
Заместители директоров	Кол-во	0	2	1	3
	%	0	9,09	4,45	13,66

На основе таблицы построим диаграмму.



Рис.2.2. Диаграмма результатов определения стиля руководства трудовым коллективом по методике В.П. Захарова на констатирующем этапе эксперимента

Результаты исследования по данной методике определения стиля руководства трудовым коллективом В.П. Захарова показали, что у заместителей директора в большей степени выявлен авторитарный стиль руководства (13,66%), а у заведующих кафедрами – либеральный стиль руководства (31,82%). Что подтверждает необходимость и достаточность организованного процесса оптимизации стиля руководства, а также развития личных качеств лидера.

2.3. Программа по оптимизации стилей руководства в процессе управления профессиональной образовательной организацией

Согласно проведенному исследованию по определению стиля руководства в ГБПОУ «Челябинский педагогический колледж №1» было выявлено, что руководители рассматриваемой образовательной организации обладают выраженным авторитарным и либеральным стилем руководства.

Таким образом, перед нами стояла задача разработать программу по оптимизации стиля руководства руководителей профессиональной образовательной организации ГБПОУ «Челябинский педагогический колледж №1».

Нами была разработана программа с целью совершенствования стилей руководства руководителей.

Цель программы: формирование стиля руководства руководителя педагогическим коллективом.

Задачи программы:

– личностные: способность к самооценке, мотивации уверенного поведения в проблемной ситуации, мотивации на развитие коммуникативных умений и навыков;

– регулятивные: овладение психологическими приемами применения различных стилей руководства; оценивать результаты коммуникации (своей-чужой), планировать стиль руководства во время спокойной и конфликтной ситуациях;

– коммуникативные: определять стиль общения, слушать собеседника, рефлексировать, формулировать и с достаточной полнотой аргументировать свое мнение;

– познавательные: овладеть использованием приобретенных знаний и умений для решений простых и проблемных задач в процессе управления.

Программа рассчитана на 5 мероприятий по 1-2 занятиям в неделю в течение месяца. Длительность каждого мероприятия –1 час.

#### Тематический план мероприятий

№	Мероприятие	Содержание	Продолжительность
1	«Я – руководитель» Метод: лекция, беседа	Знакомство со стилями руководства: понятие «стиль руководства», классификации стилей руководства. Обсуждение положительных и отрицательных сторон применения, факторов реализации. Упражнения на оптимальную реализацию стиля руководства, через задачи-ситуации, в которых данный стиль уместен.	1 час
2	«Вы и ваши сотрудники» Метод: лекция-	Установление дистанции с сотрудниками и определение границы делового и личного	1 час

	тренинг, мозговой штурм	общения; регулирование конфликтных ситуаций. Регулирование отношений в коллективе (формирование положительного отношения в коллективе)	
3	«Я руковожу?! (Активное слушание)» Метод: семинар-тренинг, мозговой штурм	Выстраивание профессиональных коммуникаций, невербальные приемы взаимодействия, нерефлексивное слушание. Составление памятки «способы нерефлексивного слушания»	1 час
4	«Готовность выполнять» (делегирование) Метод: лекция-тренинг	Постановка целей и задач перед исполнителем, знакомство с правилами делегирования полномочий, задачами, не подлежащими делегированию. Как выбрать сотрудника под задачу с учетом его квалификации и имеющихся ресурс. Решение кейс-задач на руководство профессиональной образовательной организацией.	1 час
5	Контроль Метод: беседа-тренинг	Виды и функции контроля. Наиболее распространенные ошибки контроля. Адекватная процедура контроля (периодичность контроля, форма контроля, его критерии).	1 час

Сценарии мероприятий по вышеуказанной авторской программе приведены в приложении 3.

В качестве примера приведем сценарий мероприятия 1.

Цель: познакомиться со стилями руководства и эффективно применять их во взаимоотношениях с сотрудниками в процессе управления.

Методическое обеспечение: презентация «Стили руководства в процессе управления профессиональной образовательной организацией», музыкальное сопровождение, видеоматериал.

Информационно-техническое обеспечение: компьютер, проектор, колонки.

Материальное обеспечение: ватман, фломастеры, ручки, бумага А4.

Ход занятия:

1. Приветствие. Время: 7 минут. Знакомство с участниками программы, с правилами на занятиях.

2. Актуализация знаний и мотивация. Время: 8 минуты. Вопрос-ответ. Руководители отвечают на вопросы о стилях руководства и психологическом взаимодействии с сотрудниками.

3. Обновление старых знаний. Время: 10 минут. Беседа о классической типологии стилей управления К.Левин. Обсуждение плюсов и минусов стилей. Руководители приводят примеры из своего практического опыта применения стилей в различных профессиональных ситуациях.

4. Открытие нового знания. Время: 8 минут. Знакомство руководителей с классификациями стилей руководства Дэниела Гоулмана, управленческой решеткой Р.Блейка и Дж.Моутона. Обсуждение наименований стилей руководителями и открытие их определений. Обсуждение факторов, при которых нужно выбрать определенный стиль педагогического общения.

5. Закрепление пройденного материала. Время 20 минут. Упражнение «Задачи-ситуации», направленное на постановку реализации стиля руководства, который в данной ситуации наиболее эффективен. Описание:

участники разделяются по парам и берут себе карточку с задачей-ситуацией. После обсуждения каждая пара зачитывает свою карточку остальным участникам и показывает, как решила бы данную ситуацию. После показа решения задачи-ситуации идет обсуждение, основанное на следующих вопросах:

– Какой стиль руководства был применен? Какими характеристиками это выразилось?

– Как можно было бы решить эту задачу по-другому?

– Реализация какого стиля руководства скажется отрицательно на решении данной задачи-ситуации?

Каким Вы видите успешного руководителя? Просмотр видеоролика из биографического фильма о жизни Махатмы Ганди. Главный герой, не приводя ни одного аргумента, добивается своего лишь силой своего характера. Уверенный взгляд, четкая и спокойная речь, тон не жесткий, но не терпящий отказа. Обсуждение ряда вопросов:

– Какие качества присущи руководителю?

– Встречали ли Вы человека обладающего большинством качеств лидера?

– Встречали ли Вы руководителей, занимающих свой высокий пост, но не обладающих качествами лидера?

Упражнение «Портрет идеального руководителя». Описание: участники разделяются на две группы. Задача первой группы создать портрет успешного руководителя, второй – портрет неуспешного руководителя. После каждая группа объясняет, почему выбрали именно такие качества и обсуждается, чтобы добавила группа в портрет другой группы.

6. Подведение итогов. Время: 7 минут. Руководители выполняют упражнение «Знал, узнал, хочу узнать». Описание: каждому участнику предлагается ответить на три вопроса:

– Что я знал по данной теме?

– Что я узнал по теме на семинаре?

– Что бы я хотел узнать в дальнейшем по теме «Стили руководства» и взаимодействия руководителя и педагога?

По окончании данной программы участники по желанию оставляли письменные отзывы. Ниже представлены два из них:

Участник 1: «Очень много полезной информации для руководящего звена. Важные моменты управления и отношения к персоналу. Все было преподнесено структурированно, четко и с наглядными примерами живого выступления ведущей и моментами из известных всем кинофильмов. Мне очень понравились занятия! Уверена, что все остались довольны и не огорчены потраченным временем».

Участник 2: «Интересно, продуктивно! Очень грамотно преподнесена информация. Много практики, упражнений – это очень хорошо! Все занятия были интересны, ведущая занятий была активная, грамотно отвечала на вопросы. Данные занятия были современными, почерпнула много интересного, повторила и вспомнила то, что знала».

В результате реализации предложенной программы по совершенствованию стиля управления руководителей мы получим следующие результаты:

- заинтересовывать всех членов коллектива в достижении намеченных целей;
- благоприятный психологический климат в педагогическом коллективе;
- мотивация педагогов на результативный труд.
- удовлетворенность педагогов достигнутыми результатами и условиями работы.

Оценив эффективность предложенной программы, важно сказать, что программа по совершенствованию стиля руководства в профессиональной образовательной организации обеспечит стабильную работу педагогического коллектива, полноценное, всестороннее развитие

учащихся, качественное усвоение ими программного материала, а также повышение эффективности образовательного процесса.

Далее проведем повторное диагностическое исследование по изучению стилей руководства в профессиональной образовательной организации. Повторное исследование проведем по тем же методикам, что и на констатирующем этапе эксперимента.

Анализ результатов, в ходе экспериментальной работы на контрольном этапе показал, что:

– по методике 1 – опроснику на выявление лидерских качеств руководящего состава «способность к лидерству» (В.С.Немов) – получили следующие результаты:

В исследуемой группе у заведующих кафедрами низкий уровень выраженности лидерских качеств остался у 4 человек (18,18%); средний уровень – у 5 человек (22,73%) , высокий уровень у 6 человек (27,26%) и уровень склонности к диктату у 1 человека (4,55%). У 5 человек (22,73%) – заместителей директора наблюдается высокая выраженность лидерских качеств, и уровень склонности к диктату остался у 1 человека (4,55%) Представим данные в таблице 2.3 и для наглядности в рисунке 2.3:

Таблица 2.1.

Результаты исследования лидерских качеств по методике «Способность к лидерству» Р.С.Немова на констатирующем этапе эксперимента

Уровень		Низкий	Средний	Высокий	Диктат
Заведующие кафедрами	Кол-во	4	5	6	1
	%	18,18	22,73	27,26	4,55
Заместители директоров	Кол-во	0	0	5	1
	%	0	0	22,73	4,55

На основе таблицы построим диаграмму.

**Результаты исследования  
лидерских качеств по методике  
«Способность к лидерству»  
Р.С.Немова на контрольном этапе  
эксперимента**

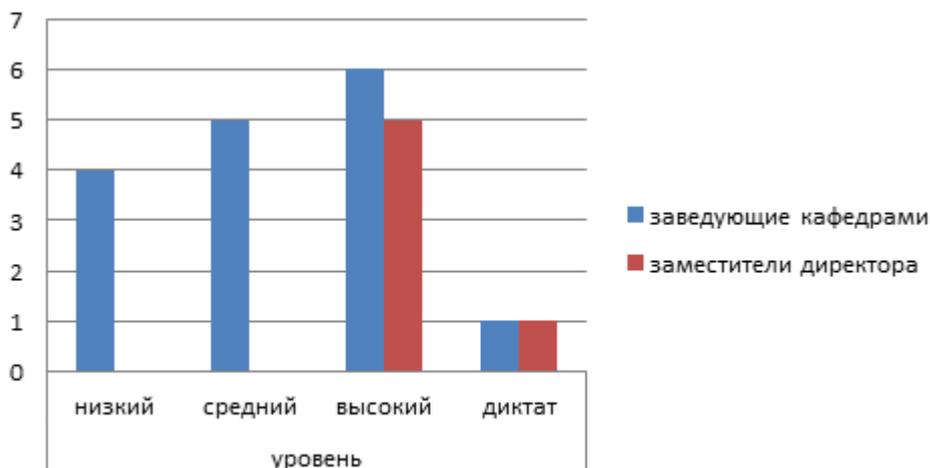


Рис.2.3. Диаграмма результатов исследования лидерских качеств по методике «Способность к лидерству» Р.С.Немова на констатирующем этапе эксперимента

Сравнительный анализ результатов исследования лидерских качеств по методике Р.С. Немова «Способность к лидерству» на начало и конец экспериментальной работы представим на рисунке 2.4.

## Сравнительный анализ по методике Р.С. Немова «Способность к лидерству» на начало и конец экспериментальной работы

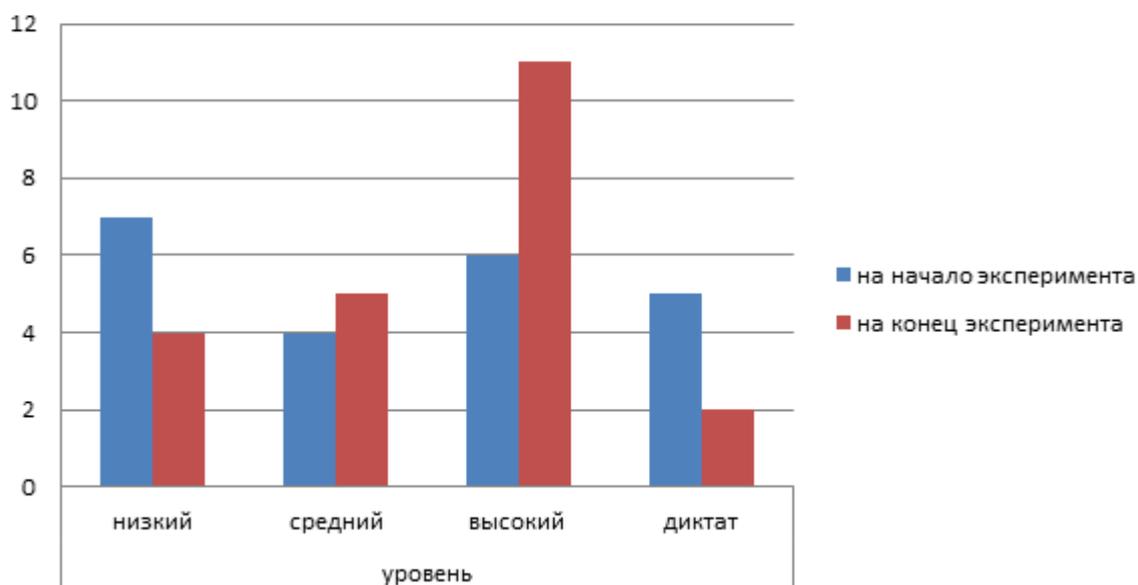


Рис.2.4. Сравнительный анализ результатов исследования лидерских качеств по методике Р.С. Немова «Способность к лидерству» на начало и конец экспериментальной работы

Результаты исследования по методике «Способность к лидерству» (Р.С. Немова) показали, что у заместителей директора подтверждается наличие лидерских качеств в высокой степени и снизилась склонность к диктату. У 3 заведующих кафедрами повысился уровень выраженности лидерских качеств. Уровень склонности к диктату понизился у 3 человек.

– по методике 2 – методике определения стиля руководства трудовым коллективом В.П. Захарова – получили следующие результаты:

В исследуемой группе заведующих кафедрами либеральный стиль руководства у 4 человек (18,18%); демократический стиль руководства – у 5 человек (22,73%), авторитарный у 2 человек (9,09%) и адаптивный стиль руководства у 5 человек (22,73%). У 3 человек (13,66%) – заместителей директора наблюдается демократический стиль руководства, у 1 человека (4,55%) – авторитарный стиль руководства и у 2 человек (9,09%) –

адаптивный стиль руководства. Представим данные в таблице 2.4 и для наглядности в рисунке 2.5:

Таблица 2.4.

Результаты исследования определения стиля руководства трудовым коллективом по методике В.П. Захарова на констатирующем этапе эксперимента

Стиль руководства		Либеральный	Демократический	Адаптивный	Авторитарный
Заведующие кафедрами	Кол-во	4	5	5	2
	%	18,18	22,73	22,73	9,09
Заместители директоров	Кол-во	0	3	2	1
	%	0	13,63	9,09	4,55

На основе таблицы построим диаграмму.

### Результаты определения стиля руководства трудовым коллективом на контрольном этапе эксперимента

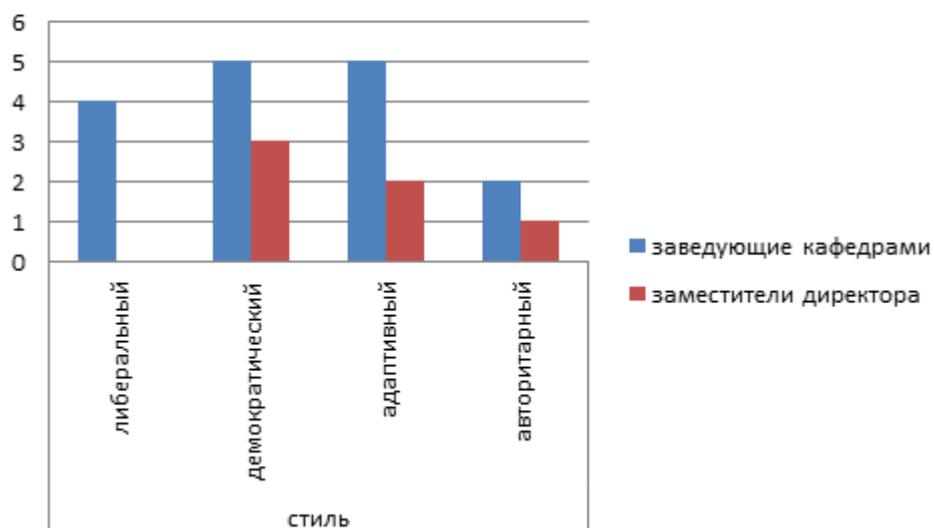


Рис.2.5. Диаграмма результатов определения стиля руководства трудовым коллективом по методике В.П. Захарова на констатирующем этапе эксперимента

Сравнительный анализ результатов определения стиля руководства трудовым коллективом по методике В.П.Захарова на начало и конец экспериментальной работы представим на рисунке 2.6.

### Сравнительный анализ по определению стиля руководства трудовым персоналом на начало и конец экспериментальной работы

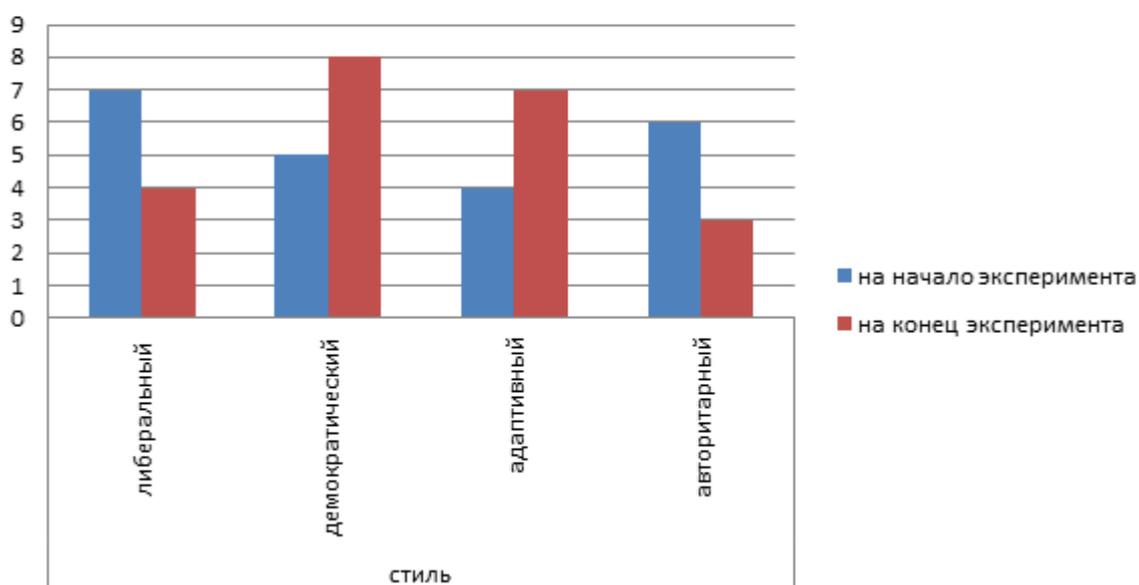


Рис.2.6. Сравнительный анализ результатов определения стиля руководства трудовым коллективом по методике В.П.Захарова на начало и конец экспериментальной работы

Результаты исследования по данной методике определения стиля руководства трудовым коллективом В.П. Захарова показали, что у заместителей директора в большей степени стал выявлен демократический стиль руководства (22,73%), а у заведующих кафедрами – демократический и адаптивный стили руководства (по 22,73%).

Таким образом, исходя из результатов диагностики на констатирующем и контрольном этапах, следует вывод, что формирующий

эксперимент имел воздействие и повысил уровень выраженности лидерских качеств, а также снизил уровень диктатуры у руководства профессиональной образовательной организации. У большинства руководителей были выявлены эффективные стили руководства – демократический и адаптивный.

Следовательно, проверяемая нами гипотеза подтвердилась: стиль руководства профессиональной образовательной организацией будет эффективным при реализации программы по совершенствованию личностных качеств руководителей и оптимизации управления педагогическим коллективом.

Цель исследования – определить стиль руководства и разработать программу по совершенствованию стиля руководства в процессе управления профессиональной образовательной организацией – достигнута.

## Выводы по главе 2

В исследовании принимал участие трудовой коллектив ГБПОУ «Челябинский педагогический колледж №1», состоящий из 6 заместителей директора, 16 заведующих кафедрами и 38 преподавателей. Всего в эксперименте приняли участие 60 работников профессиональной образовательной организации. Экспериментальная работа по оптимизации реализации стилей руководства включала в себя 3 этапа: 1 этап – констатирующий (диагностический); 2 этап – формирующий; 3 этап – контрольный (диагностический).

В экспериментальной работе мы применяли следующие методики: опросник на выявление лидерских качеств руководящего состава «способность к лидерству» (В.С.Немов); методика определения стиля руководства трудовым коллективом В.П. Захарова.

Результаты исследования по методике «Способность к лидерству» (Р.С. Немова) показали, что у заместителей директора подтверждается

наличие лидерских качеств в высокой степени. У заведующих кафедрами выявлены низкий и средний уровень выраженности лидерских качеств. Склонность к диктату проявилась у 3 заведующих кафедрами и 2 заместителей директора.

Результаты исследования по данной методике определения стиля руководства трудовым коллективом В.П. Захарова показали, что у заместителей директора в большей степени выявлен авторитарный стиль руководства (13,66%), а у заведующих кафедрами – либеральный стиль руководства (31,82%).

Формирующий эксперимент имел воздействие и повысил уровень выраженности лидерских качеств, а также снизил уровень диктатуры у руководства профессиональной образовательной организации. У большинства руководителей были выявлены эффективные стили руководства – демократический и адаптивный.

Разработанная программа по оптимизации реализации стиля руководства руководителей профессиональной образовательной организации, включающая семинары-тренинги по теме «стили руководства», мозговой штурм, различные упражнения, решение управленческих кейс-заданий и задач-ситуаций, является эффективной и обеспечивает стабильную работу процесса управления.

## Заключение

1. Стилль руководства – это процесс управления руководителем реальной ситуацией, отражение качества его мышления и действий, максимальное использование позитивных и негативных черт подчиненных, поиск эффективных методов и форм, ведущих к достижению поставленных целей.

2. Особенности стилия руководства выражены тремя основными компонентами:

- внимание к выполнению поставленных задач;
- способы, с помощью которых руководитель оказывает воздействие на подчиненных;
- взаимоотношения с подчиненными, а также с коллегами и вышестоящими руководителями.

3. Субъект *стиля руководства* – руководитель, «лидер», индивид, наделенный специфическими характеристиками конкретной личности и особенности работы которого ведут к принятию адекватного, эффективного решения.

4. Методы управления – способы реализации функций менеджмента, подразделяющиеся на: административные методы, экономические и социально-психологические методы.

4. Классификация стилей руководства по К. Левину: авторитарный, демократический и либеральный [7, с.102].

5. Четыре подхода, по которым условно разделяют классификации стилей руководства (По Р.Д. Кричевскому и М.М. Рыжак):

- дихотомические подходы (сужающие традиционную квалификацию);
- подходы, расширяющие традиционную классификацию;
- вероятностные модели эффективного руководства;
- многомерные подходы [13, с. 85].

6. С точки зрения современной теории управления, эффективным оказывается тот руководитель, который способен при необходимости корректировать свой стиль руководства, т.е. ориентироваться на реальные условия организации и окружающей среды. Такой подход называют адаптивным руководством, руководством посредством активного воздействия на среду в широком смысле слова с тем, чтобы улучшить ее, приспособить (и приспособиться) с целью достижения подчиненными поставленной цели [10].

7. Основные факторы формирования стиля руководства:

- особенности личности руководителя;
- профессиональная среда окружения руководителя;
- ситуации, в которой находятся руководитель и сотрудники.

При формировании стиля руководства в педагогическом коллективе руководителю необходимы знания и соблюдение организационных и психологических принципов и правил, соблюдение устава данной организации.

8. Стиль руководства образовательной организацией будет эффективным при реализации программы по совершенствованию личностных качеств руководителей и оптимизации управления педагогическим коллективом.

9. Результаты исследования по данной методике определения стиля руководства трудовым коллективом В.П. Захарова показали, что у заместителей директора в большей степени выявлен авторитарный стиль руководства (13,66%), а у заведующих кафедрами – либеральный стиль руководства (31,82%).

Формирующий эксперимент имел воздействие и повысил уровень выраженности лидерских качеств, а также снизил уровень диктатуры у руководства профессиональной образовательной организации. У большинства руководителей были выявлены эффективные стили руководства – демократический и адаптивный.

Разработанная программа по оптимизации реализации стиля руководства руководителей профессиональной образовательной организации, включающая семинары-тренинги по теме «стили руководства», мозговой штурм, различные упражнения, решение управленческих кейс-заданий и задач-ситуаций, является эффективной и обеспечивает стабильную работу процесса управления.

Итак, в процессе экспериментального исследования были реализованы поставленные цели, задачи, внедрены вышеуказанные педагогические условия, в результате чего подтверждена рабочая гипотеза.

## Список использованных источников

1. Авдулова, Т. П. Психология управления [Текст] : учебное пособие / Т. П. Авдулова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2020. – 231 с.
2. Адлер Ю. Управление знаниями: новые акценты поиска источников конкурентных преимуществ [Электронный ресурс] / Ю. Адлер, Е. Черных. – URL: [http://quality.eup.ru/MATERIALY7/knowledge\\_management.htm](http://quality.eup.ru/MATERIALY7/knowledge_management.htm) (Дата обращения: 06. 04. 2021)
3. Акопян, Р.Э. Стиль руководства как фактор эффективного менеджмента организации [Текст]: дис. Канд. соц. наук: 22.00.08: защищена 25.04.16/ Акопян Рубен Эдуардович – Пятигорск – 2016.
4. Андреева, Г. М. Социальная психология [Текст] / Г. М. Андреева. – 5-е изд. – М. : Аспект Пресс, 2014. – 363 с.
5. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом [Текст] : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. Ю. Базаров. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 381 с.
6. Басенко, В. П. Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений / В. П. Басенко, Б. М. Жуков, А. А. Романова. – Москва, 2009. – URL: <https://www.monographies.ru/ru/book/view?id=46> (Дата обращения: 02.03.2021)
7. Батаршев, А.В. Психолого-педагогические предпосылки профессионально-личностного становления и развития педагога профессиональной школы [Текст] / А.В. Батаршев // Профессиональное образование в России и за рубежом. – 2013. – №4. – С. 96-99.
8. Башмаков, В.И. Социология управления [Текст] : учебник для бакалавров / В. И. Башмаков, В. Н. Князев, Р. В. Леньков ; ГУУ, Каф. социологии и психологии упр. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2013. - 360 с.

9. Большой современный толковый словарь русского языка // Slovar.cc : [сайт]. – URL: <https://slovar.cc/rus/tolk.html> (Дата обращения: 05.04.2021)
10. Большой экономический словарь: сайт. – Москва, 2000. – URL: [http://big\\_economic\\_dictionary.academic.ru/](http://big_economic_dictionary.academic.ru/) (Дата обращения: 17.04.2021)
11. Бураканова, Г. Стиль руководителя и эффективность управления / Г. Бураканова. –2003. // Проблемы теории и практики управления : сайт. – URL: [http://www.cfin.ru/management/people/style\\_and\\_effect.shtml](http://www.cfin.ru/management/people/style_and_effect.shtml) (дата обращения: 16.04.2021)
12. Виханский, О.С. Менеджмент в образовании [Текст]: учебник / О.С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Магистр : ИНФРА-М, 2017. – 573 с.
13. Гончарова, М. Н. Система управления персоналом образовательного учреждения [Текст] / М. Н. Гончарова // Инновационная наука. – 2016. – № 3-1. – С. 69-71.
14. Гоулман, Д. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта [Текст]/ Гоулман Дэниел, Бояцис Ричард, Энни Макки. – Альпина Паблишер, 2020. – 304 с.
15. Дворсков, К. П. О стиле и культуре руководства [Текст] / К. П. Дворсков, С. А. Ширяев. – Новосибирск : Экономист, 2016. – 214 с.
16. Евтихов, О. В. Психология управления персоналом. Теория и практика [Текст] / О. В. Евтихов. – СПб, 2010 – 320 с.
17. Ерёмина, Е.В. Управление персоналом: учебно-методическое пособие для студентов специальности "Государственное и муниципальное управление" / Е. В. Ерёмина, В. Н. Ретинская. – Пенза : Пенз. гос. ун-т, 2007. – 86 с. – URL: <http://window.edu.ru/resource/056/55056> (дата обращения: 04.04.2021)
18. Жиркова, Н.А. Особенности развития системы управления персоналом в муниципальных дошкольных образовательных организациях в современных условиях [Текст] / Н.А. Жиркова // Современное образование. – 2017. –С. 104-109.

19. Журавлев, А. Л. Индивидуальный стиль руководства производственным коллективом [Текст] : учебное пособие / А. Л. Журавлев, В. Ф. Рубахин, В. Г. Шорин ; Ин-т управления нар. хоз-вом. – Москва : ИУНХ, 2016. – 119 с.

20. Забродин, В. Ю. Социология и психология управления [Текст] : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. Ю. Забродин. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 147 с.

21. Занковский, А. Н. Организационная психология [Текст] : учебное пособие для вузов / Занковский А. Н. – Москва : Форум, 2009. – 646 с.

22. Зигерт, В. Руководить без конфликтов [Текст] : сокр. пер. с нем. / Вернер Зигерт, Лючия Ланг ; [науч. ред. и авт. предисл. А. Л. Журавлев]. – Москва : Экономика, 1990. – 334 с.

23. Ильяшенко, Т.А. Корпоративная культура как основа управления персоналом образовательного учреждения [Текст] / Т.А. Ильяшенко // Экономика и управление. – 2017. – №12. – С. 43-47.

24. Исаева, О.М. Управление человеческими ресурсами [Текст] : учебник и практикум / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – М.: Юрайт, 2016. – 246 с.

25 18. Кибанов, А. Я. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / А.Я.Кибанов. – 6-е стер. изд. – Москва : КНОРУС, 2018. – 202 с.

26. Клейнер, Г. Б. Гуманистический менеджмент, социальный менеджмент, системный менеджмент – путь к менеджменту XXI века [Текст] / Г. Б. Клейнер// Российский журнал менеджмента. – 2018. – № 2 (16). – С. 231-252

27 . Коно, Т. Стратегия и структура японских предприятий [Текст] : пер. с англ. / Тохиро Коно; общ. ред. и вступ. ст., с. 5-25, О. С. Виханского. – М. : Прогресс, 1987. – 383с.

28. Зотова, Л. Э. Социально-психологическая диагностика окружающей среды [Текст] / Л. Э. Зотова, М. Ю. Краева. – Москва : Академия естествознания, 2016. – 161 с.

29. Королев, В. И. Основы менеджмента [Текст] : учеб. пособие / под ред. В. И. Королева. - М. : Магистр, 2010. – 620 с.
30. Кричевский, Р. Л. Если Вы - руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе [Текст] : монография / Р.Л. Кричевский. – 6-е изд., доп. и перераб. – М. : Дело, 2017. - 400 с.
31. Кричевский, Р. Л. Психология руководства и лидерства в спортивном коллективе [Текст] / Р. Л. Кричевский, М. М. Рыжак. – М. : Изд-во МГУ, – 1985. – 223 с.
32. Кричевский, Р. Л. Социальная психология малой группы : учебное пособие для студентов вузов / Кричевский Р. Л., Дубовская Е. М. – Москва : Аспект Пресс, 2009. – 318 с. // ЭБС "Консультант студента" : сайт. – URL: <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785756705478.html> (дата обращения: 18.03.2021)
33. Кузьмин, Е. С. Руководитель и коллектив [Текст] : социально-психологический очерк / Е. С. Кузьмин, И. П. Волков, Ю. И. Емельянов. – 4-е изд. – СПб. : Лениздат, – 2005. – 168 с.
34. Лавриненко, В. Н. Психология и этика делового общения [Текст] : учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. В. Н. Лавриненко, Л. И. Чернышовой. – 7-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2015. – 408 с.
35. Латфуллин, Г. Р. Управление: от воздействия к взаимодействию [Текст] : монография / Г. Р. Латфуллин ; М-во образования и науки, ГУУ. - М. : ГУУ, 2013. - 127 с.
36. Львовских, П. Т. Имиджевые характеристики стиля руководства [Текст] / Львовских П. Т. – Москва : Лаборатория Книги, 2010. – 56 с.
37. Машков, В. Н. Практика психологического обеспечения руководства, управления, менеджмента [Текст]: учебник / В. Н. Машков. – М. : Наука, 2017. – 304 с.

38. Меском М.Х, Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента [Текст] / М. Х. Меском, М. Ф. Хедоури. – 4-е изд. – М. : Аспект Плюс. – 2013. – 482 с.
39. Мильнер Б. З. Концепция управления знаниями в современных организациях / Б. З. Мильнер // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 1. – С. 57–76.
40. Мишура, Н. П. Аксиологические аспекты формирования эффективного взаимодействия руководителя с коллегами [Текст] / Н. П. Мишура // Научные труды. – 2016. – С. 102-109.
41. Незоренко, Т. К. Стили руководства и их влияние на формирование морально-психологического климата в коллективе [Текст] / Незоренко Т. К. – Москва : Лаборатория Книги, 2010. – 102 с.
42. Ногатов, Т. П. Руководитель и стиль руководства [Текст] / Т. П. Ногатов. - Москва : Лаборатория Книги, 2010. – 126 с.
43. Ожегов, С. И., Шведова, Н. Ю. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений./ Российская академия наук. Институт русского языка им. В.В. Виноградова. – 4-е изд., дополненное. – М. : ООО «А ТЕМП», 2006.
44. О'Шонесси, Дж. Принципы организации управления / Дж. О'Шонесси. - М. : Прогресс, – 1979. – 420 с. – URL: <http://www.gumfak.ru/management.shtml> (дата обращения: 02.04.2021)
45. Панферов, В. Н. Социальная психология общения [Текст] : монография / В. Н. Панферов, Л. Г. Почебук; под общ. ред. А. Л. Свенцицкого. – Москва : ИНФРА-М, 2017. – 254 с.
46. Плахова, Л. М. Организация труда руководителя образовательного учреждения [Текст] / Л. М. Плахова, Н. Н. Решетников, Е. Н. Шимутина. – Москва : АКП и ППРО, 2017. – 64 с.
47. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации [Текст] : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. П. Пугачев. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Изд-во Юрайт, 2019. – 402 с.

48. Ревская, Н. Е. Психология менеджмента: конспект лекций / Н. Е. Ревская. – СПб. : Альфа, 2001. – 240 с. – URL: <https://studfile.net/preview/3648950/> (дата обращения: 19.02.2021)
49. Резник, С. Д. Организационное поведение [Текст] : практикум / С. Д. Рудник, И. А. Игошина Москва : Кнорус, 2016. – 198 с.
50. Русалинова, А. А. Некоторые характеристики руководителя как субъекта управления трудовым коллективом. / Трудовой коллектив как объект и субъект управления. – Л., 1980. – 101 с.
51. Свенцицкий, А. Л. Психология управления организациями [Текст] : учебное пособие / А. Л. Свенцицкий. – СПб. : Изд-во СПбГУ, 2008. – 222 с.
52. Словарь-справочник по педагогике / Под общ.ред. П.И. Пидкасистого. – М. : ТЦ Сфера, 2004.
53. Сластенин, В. А. Педагогика: учебное пособие для студентов педагогических учебных заведений [Текст] / В.А.Сластенин, И.Ф.Исаев, А.И.Мищенко, Е.Н.Шиянов. — М.: Академия, 2005. — 512 с.
54. Современный словарь иностранных слов [Текст] : ок. 20 000 слов. – М. : Рус. яз., 1993. – 740 с.
55. Степанов, С. Ю. Рефлексивно-инновационный подход к подготовке управленческих кадров [Текст] / С. Ю. Степанов, Е. П. Варламова // Психология работы с персоналом в трудах отечественных специалистов / ред. Л. В. Винокуров. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – С. 375–386.
56. Тогоузова, И. З. Менеджмент [Текст] : учебное пособие / И. З. Тогоузова, М. Р. Тускаева, Л. А. Туаева, Л. К. Бадова. – Москва : Академия естествознания. – 2015. – 216 с.
57. Толочек, В. А. Стили деятельности: ресурсный подход [Текст] / В. А. Толочек. – М. : Изд-во Институт психологии РАН, 2015. – 366 с.

68 40. с.46 Трапицын, С. Ю. Менеджмент в образовании [Текст]: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / С. Ю. Трапицын. – 2-е изд., переработ. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2021. – 478 с.

69 41. Уколов, В. Ф. Теория управления [Текст] : учебник для вузов / В. Ф. Уколов, А. М. Масс, И. К. Быстряков. – 3-е изд., доп. – Москва : Экономика, 2007. – 696 с.

70 42. Федеральный закон «Об Образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 N 273-ФЗ (с изм. и доп.) // КонсультантПлюс : [сайт]. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/) (Дата обращения: 13.03.2021)

71 43. Чередниченко, И. П. Психология управления [Текст] /И. П. Чередниченко, Н. В. Тельных. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2004. – 608 с. – (Серия «Учебники для высшей школы»)

72 59. Чернова, Г. Р. Психология управления [Текст]: учебное пособие для бакалавриата и специалитета / Г. Р. Чернова, Л. Ю. Соломина, В. И. Хямяляйнен. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 151 с.

7360. Шишлова, Е.Э. Психология управления и лидерства в организации [Текст]: учебник / Е.Э. Шишлова. – М.: Проспект, 2016. – 435 с.

74 61. Шлат, Н.Ю. Предпосылки управления персоналом в дошкольной образовательной организации [Текст] / Н.Ю. Шлат // Современные инструменты управления человеческими ресурсами. – 2016. – №5. –С. 16-37.

75 52. Шуванов, В. И. Социальная психология управления [Текст] : учебник для студ. вузов / В. И. Шуванов. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 463 с.

76 47. Щекин, Г. В. Как работают с людьми за рубежом [Текст] / Г. В. Щекин. – Киев, 2005.

77. Яшникова, Е. А. Система управления персоналом в образовательном учреждении [Текст] / Е. А. Яшникова // Новая наука: Современное состояние и пути развития. – 2016. – № 6-2. – С. 125-129.31.  
Чередниченко, И. П. Психология управления [Текст] /И. П. Чередниченко, Н. В. Тельных. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2004. – 608 с. – (Серия «Учебники для высшей школы»)

32. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом [Текст] : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. Ю. Базаров. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 381 с.

33. Бураканова, Г. Стиль руководителя и эффективность управления / Г. Бураканова. –2003. // Проблемы теории и практики управления : сайт. – URL: [http://www.cfin.ru/management/people/style\\_and\\_effect.shtml](http://www.cfin.ru/management/people/style_and_effect.shtml) (дата обращения: 16.04.2021)

34. Гоулман, Д. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта [Текст]/ Гоулман Дэниел, Бояцис Ричард, Энни Макки. – Альпина Паблишер, 2020. – 304 с.

35. Ерёмина, Е.В. Управление персоналом: учебно-методическое пособие для студентов специальности "Государственное и муниципальное управление" / Е. В. Ерёмина, В. Н. Ретинская. – Пенза : Пенз. гос. ун-т, 2007. – 86 с. – URL: <http://window.edu.ru/resource/056/55056> (дата обращения: 04.04.2021)

36. Кричевский, Р. Л. Психология руководства и лидерства в спортивном коллективе [Текст] / Р. Л. Кричевский, М. М. Рыжак. – М. : Изд-во МГУ, – 1985. – 223 с.

37. Кузьмин, Е. С. Руководитель и коллектив [Текст] : социально-психологический очерк / Е. С. Кузьмин, И. П. Волков, Ю. И. Емельянов. – СПб. : Лениздат, – 1974. – 168 с.

38. Русалинова, А. А. Некоторые характеристики руководителя как субъекта управления трудовым коллективом. / Трудовой коллектив как объект и субъект управления. – Л., 1980. – 101 с.

39. Степанов, С. Ю. Рефлексивно-инновационный подход к подготовке управленческих кадров [Текст] / С. Ю. Степанов, Е. П. Варламова // Психология работы с персоналом в трудах отечественных специалистов / ред. Л. В. Винокуров. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – С. 375–386.

40. Ревская, Н. Е. Психология менеджмента: конспект лекций / Н. Е. Ревская. – СПб. : Альфа, 2001. – 240 с. – URL: <https://studfile.net/preview/3648950/> (дата обращения: 19.02.2021)

41. Свенцицкий, А. Л. Психология управления организациями [Текст] : учебное пособие / А. Л. Свенцицкий. – СПб. : Изд-во СПбГУ, 1999. – 222 с.

42. Толочек, В. А. Стили деятельности: ресурсный подход [Текст] / В. А. Толочек. – М. : Изд-во Институт психологии РАН, 2015. – 366 с.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Опросник на выявление лидерских качеств руководящего состава «способность к лидерству» (В.С.Немов)

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?

а) да, б) нет

2. Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы?

а) да, б) нет

3. Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?

а) да, б) нет

4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам быть лидером среди сверстников?

а) да, б) нет

5. Испытываете ли вы удовольствие, когда вам удается убедить кого-то в чем-то?

а) да, б) нет

6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?

а) да, б) нет

7. Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть результат деятельности небольшого числа выдающихся людей»?

а) да, б) нет

8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советчике, который мог бы направить вашу профессиональную активность?

а) да, б) нет

9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в разговоре с людьми?

а) да, б) нет

10. Доставляет ли вам удовольствие видеть, что окружающие побаиваются вас?

а) да, б) нет

11. Стараетесь ли вы занимать за столом (на собрании, в компании и т.п.) такое место, которое позволяло бы вам быть в центре внимания и контролировать ситуацию?

а) да, б) нет

12. Считаете ли вы, что производите на людей внушительное (импозантное) впечатление?

а) да, б) нет

13. Считаете ли вы себя мечтателем?

а) да, б) нет

14. Теряетесь ли вы, если люди, окружающие вас, выражают несогласие с вами?

а) да, б) нет

15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих, спортивных и других команд и коллективов?

а) да, б) нет

16. Если то, что вы наметили, не дало ожидаемых результатов, то вы:

а) будете рады, если ответственность за это дело возложат на кого-нибудь другого;

б) возьмете на себя ответственность и сами доведете дело до конца.

17. С каким из этих двух мнений вы согласны:

а) настоящий руководитель должен уметь сам делать то дело, которым он руководит, и лично участвовать в нем;

б) настоящий руководитель должен только уметь руководить другими и не обязательно делать дело сам.

18. С кем вы предпочитаете работать?

а) с покорными людьми;

б) с независимыми и самостоятельными людьми.

19. Стараетесь ли вы избегать острых дискуссий?
- а) да, б) нет
20. Когда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властностью вашего отца?
- а) да, б) нет
21. Умеете ли вы в дискуссии на профессиональную тему привлечь на свою сторону тех, кто раньше был с вами не согласен?
- а) да, б) нет
22. Представьте себе такую сцену: во время прогулки с друзьями по лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер, и нужно принимать решение. Как вы поступите?
- а) дадите возможность принять решение наиболее компетентному из вас;
- б) просто не будете ничего делать, рассчитывая на других.
23. Есть такая пословица: «Лучше быть первым в деревне, чем последним в городе». Справедлива ли она?
- а) да, б) нет
24. Считаете ли вы себя человеком, оказывающим влияние на других?
- а) да, б) нет
25. Может ли неудача в проявлении инициативы заставить вас больше никогда этого не делать?
- а) да, б) нет
26. Кто, с вашей точки зрения, истинный лидер?
- а) самый компетентный человек;
- б) тот, у кого самый сильный характер.
27. Всегда ли вы стараетесь понять и по достоинству оценить людей?
- а) да, б) нет
28. Уважаете ли вы дисциплину?
- а) да, б) нет

29. Какой из следующих двух руководителей для вас предпочтительнее?

а) тот, который все решает сам;

б) тот, который всегда советуется и прислушивается к мнениям других.

30. Какой из следующих стилей руководства, по вашему мнению, наилучший для работы учреждения того типа, в котором вы работаете?

а) коллегиальный;

б) авторитарный.

31. Часто ли у вас создается впечатление, что другие злоупотребляют вами?

а) да, б) нет

32. Какой из следующих двух «портретов» больше напоминает вас?

а) человек с громким голосом, выразительными жестами, за словом в карман не полезет;

б) человек со спокойным, тихим голосом, сдержанный, задумчивый.

33. Как вы поведете себя на собрании и совещании, если считаете ваше мнение единственно правильным, но остальные с ним не согласны?

а) промолчу;

б) буду отстаивать свое мнение.

34. Подчиняете ли вы свои интересы и поведение других людей делу, которым занимаетесь?

а) да, б) нет

35. Возникает ли у вас чувство тревоги, если на вас возложена ответственность за какое-либо важное дело?

а) да, б) нет

36. Что бы вы предпочли?

а) работать под руководством хорошего человека;

б) работать самостоятельно, без руководителя.

37. Как вы относитесь к утверждению: «Для того чтобы семейная жизнь была хорошей, необходимо, чтобы решение в семье принимал один из супругов»?

- а) согласен;
- б) не согласен.

38. Случалось ли вам покупать что-либо под влиянием мнения других людей, а не исходя из собственной потребности?

- а) да, б) нет

39. Считаете ли вы свои организаторские способности хорошими?

- а) да, б) нет

40. Как вы ведете себя, столкнувшись с трудностями?

- а) у меня опускаются руки;
- б) у меня появляется сильное желание их преодолеть.

41. Делаете ли вы упреки людям, если они этого заслуживают?

- а) да, б) нет

42. Считаете ли вы, что ваша нервная система способна выдержать жизненные нагрузки?

- а) да, б) нет

43. Как вы поступите, если вам предложат произвести реорганизацию вашего учреждения?

- а) введу нужные изменения немедленно;
- б) не буду торопиться и сначала все тщательно обдумаю.

44. Сумеете ли вы прервать болтливого собеседника, если это необходимо?

- а) да, б) нет

45. Согласны ли вы с утверждением: «Для того чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?

- а) да, б) нет

46. Считаете ли вы, что каждый человек должен сделать что-либо выдающееся?

а) да, б) нет

47. Кем вы предпочли бы стать?

а) художником, поэтом, композитором, ученым;

б) выдающимся руководителем, политическим деятелем.

48. Какую музыку вам приятнее слушать?

а) могучую и торжественную;

б) тихую и лирическую.

49. Испытываете ли вы волнение, ожидая встречи с важными и известными людьми?

а) да, б) нет

50. Часто ли вы встречали людей с более сильной волей, чем ваша?

а) да, б) нет.

В соответствии с ключом определяется сумма баллов, полученных испытуемым. За каждый ответ, совпадающий с ключевым, испытуемый получает 1 балл.

Ключ: - ответы «а» в вопросах 1, 2, 4, 5, 7, 10, 11, 12, 15, 17, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 28, 31, 32, 34, 37, 39, 41, 42, 43, 44, 46, 48;

- ответы «б» в вопросах 3, 6, 8, 9, 13, 14, 16, 18, 19, 25, 27, 29, 30, 33, 35, 36, 38, 40, 45, 47, 49, 50.

Если сумма баллов оказалась до 25, то качество лидера выражены слабо.

Если сумма баллов в пределах от 26 до 35, то качества лидера выражены средне.

Если сумма баллов оказалась в пределах от 36 до 40, то качества лидера выражены сильно.

Если сумма баллов больше, чем 40, то данный человек как лидер склонен к диктату.

Методика определения стиля руководства трудовым коллективом А.Л.Журавлева.

Инструкция. «Опросник содержит 16 групп утверждений, характеризующих деловые качества руководителя. Каждая группа состоит из трех утверждений, обозначенных буквами а, б, в. Вам следует внимательно прочесть все три утверждения в составе каждой группы и выбрать одно, которое в наибольшей степени соответствует вашему мнению о руководителе.

Отметьте выбранное утверждение на опросном листе знаком «+» под соответствующей буквой. Если вы оцениваете одновременно двух руководителей или более, сравните их между собой по приведенным трем утверждениям. Выберите по одному из утверждений, характеризующих каждого руководителя (или одно утверждение, характеризующее двух или более руководителей), и отметьте ваше мнение о каждом на опросном листе разными знаками: \*; +; -. Ставьте отметки на листе ответов».

1.

А. Руководитель требует, чтобы о всех делах докладывали именно ему.

Б. Старается все решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы.

В. Некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие.

2.

А. Всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, настаивает, но никогда не просит.

Б. Приказывает так, что хочется выполнить.

В. Приказывать не умеет.

3.

А. Старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами.

Б. Руководителю безразлично, кто работает у него заместителем, помощником.

В. Он добивается безотказного исполнения и подчинения заместителей, помощников.

4.

А. Его интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу.

Б. В работе не заинтересован, подходит к делу формально.

В. Решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе.

5.

А. Наверно, он консервативен, так как боится нового.

Б. Инициатива подчиненных руководителем не принимается.

В. Способствует тому, чтобы подчиненные работали самостоятельно.

6.

А. На критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней.

Б. Не любит, когда его критикуют и не старается скрыть это.

В. Критику выслушивает, даже собирается принять меры, но ничего не предпринимает.

7.

А. Складывается впечатление, что руководитель боится отвечать за свои действия, желает уменьшить свою ответственность.

Б. Ответственность распределяет между собой и подчиненными.

В. Руководитель единолично принимает решения или отменяет их.

8.

А. Регулярно советуется с подчиненными, особенно с опытными работниками

Б. Подчиненные не только советуют, но могут давать указания своему руководителю.

В. Не допускает, чтобы подчиненные ему советовали, а тем более возражали.

9.

А. Обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми подчиненными.

Б. Регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть.

В. Для выполнения какой-либо работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных.

10.

А. Всегда обращается к подчиненным вежливо, доброжелательно.

Б. В обращении с подчиненными часто проявляет равнодушие.

В. По отношению к подчиненным бывает нетактичным и даже грубым.

11.

А. В критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями

Б. В критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства.

В. Критические ситуации не изменяют способа его руководства.

12.

А. Сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком.

Б. Если что-то не знает, то боится этого показать и обращается за помощью к другим.

В. Он не может действовать сам, а ждет «подталкивания» со стороны.

13.

А. Пожалуй, он не очень требовательный человек

Б. Он требователен, но одновременно и справедлив.

В. О нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым.

14.

А. Контролируя результаты, всегда замечает положительную сторону, хвалит подчиненных.

Б. Всегда очень строго контролирует работу подчиненных и коллектива в целом.

В. Контролирует работу от случая к случаю.

15.

А. Руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок

Б. Часто делает подчиненным замечания, выговоры.

В. Не может влиять на дисциплину.

16.

А. В присутствии руководителя подчиненным все время приходится работать в напряжении.

Б. С руководителем работать интересно.

В. Подчиненные предоставлены самим себе.

Обработка и интерпретация результатов.

Подсчитывается количество баллов по каждой из трех компонентов.

Максимальный балл определяет стиль руководства.

Всего рассматривается 3 стиля руководства.

Директивный компонент – Д. Ориентация на собственное мнение и оценки. Стремление к власти, уверенность в себе, склонность к жесткой формальной дисциплине, большая дистанция с подчиненными, нежелание признавать свои ошибки. Игнорирование инициативы, творческой

активности людей. Единоличное принятие решений. Контроль за действиями подчиненных.

Попустительский компонент (пассивного невмешательства) – П. Снисходительность к работникам. Отсутствие требовательности и строгой дисциплины, контроля, либеральность, панибратство с подчиненными. Склонность перекладывать ответственность в принятии решений.

Коллегиальный компонент – К. Требовательность и контроль сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины. Стремление делегировать полномочия и разделить ответственность. Демократичность в принятии решения.

### Приложение 3

Программа совершенствование реализации стилей руководства руководителями.

Пояснительная записка.

Цель программы: формирование стиля руководства руководителя педагогическим коллективом.

Задачи программы:

– личностные: способность к самооценке, мотивации уверенного поведения в проблемной ситуации, мотивации на развитие коммуникативных умений и навыков;

– регулятивные: овладение психологическими приемами применения различных стилей руководства; оценивать результаты коммуникации (своей-чужой), планировать стиль руководства во время спокойной и конфликтной ситуациях;

– коммуникативные: определять стиль общения, слушать собеседника, рефлексировать, формулировать и с достаточной полнотой аргументировать свое мнение;

– познавательные: овладеть использованием приобретенных знаний и умений для решений простых и проблемных задач в процессе управления.

Условия проведения: просторное помещение (учебная аудитория), технические средства обучения (компьютер, проектор, проигрыватель), канцелярские принадлежности (цветные карандаши, фломастеры, линейка, бумага).

#### Тематический план мероприятий

№	Мероприятие	Содержание	Продолжительность
1	«Я – руководитель» Метод: лекция, беседа	Знакомство со стилями руководства: понятие «стиль руководства», классификации стилей руководства. Обсуждение положительных и отрицательных сторон применения, факторов реализации. Упражнения на оптимальную реализацию стиля руководства, через задачи-ситуации, в которых данный стиль уместен.	1 час
2	«Вы и ваши сотрудники» Метод: лекция-тренинг, мозговой штурм	Постановка целей перед исполнителем, регулирование конфликтных ситуаций. Упражнения на постановку целей, решение конфликтных ситуаций и пр. Регулирование отношений в коллективе (формирование положительного отношения в	1 час

		коллективе)	
3	«Я руковожу?! (Активное слушание)» Метод: семинар-тренинг, мозговой штурм	Выстраивание профессиональных коммуникаций, невербальные приемы взаимодействия, нерефлексивное слушание. Составление памятки «способы нерефлексивного слушания»	45 минут
4	«Готовность выполнять» (делегирование) Метод: лекция-тренинг	Знакомство с правилами делегирования полномочий, задачами, не подлежащими делегированию. Как выбрать сотрудника под задачу с учетом его квалификации и имеющихся ресурсов. Решение кейс-задач на руководство профессиональной образовательной организацией.	1 час
5	Контроль Метод: беседа-тренинг	Виды и функции контроля. Наиболее распространенные ошибки контроля. Адекватная процедура контроля (периодичность контроля, форма контроля, его критерии).	1 час

### Мероприятие 1

Цель: познакомиться со стилями руководства и эффективно применять их во взаимоотношениях с сотрудниками в процессе управления.

Методическое обеспечение: презентация «Стили руководства в процессе управления профессиональной образовательной организацией», музыкальное сопровождение, видеоматериал, карточки с задачами-ситуациями.

Информационно-техническое обеспечение: компьютер, проектор, колонки.

Материальное обеспечение: ватман, фломастеры, ручки, бумага А4.

Ход занятия:

1.Приветствие. Время: 7 минут. Знакомство с участниками программы, с правилами на занятиях.

2.Актуализация знаний и мотивация. Время: 8 минуты. Вопрос-ответ. Руководители отвечают на вопросы о стилях руководства и психологическом взаимодействии с сотрудниками.

3. Обновление старых знаний. Время: 10 минут. Беседа о классической типологии стилей управления К.Левин. Обсуждение плюсов и минусов стилей. Руководители приводят примеры из своего практического опыта применения стилей в различных профессиональных ситуациях.

4. Открытие нового знания. Время: 8 минут. Знакомство руководителей с классификациями стилей руководства Дэниела Гоулмана, управленческой решеткой Р.Блейка и Дж.Моутона. Обсуждение наименований стилей руководителями и открытие их определений. Обсуждение факторов, при которых нужно выбрать определенный стиль педагогического общения.

5. Закрепление пройденного материала. Время 20 минут. Упражнение «Задачи-ситуации», направленное на постановку реализации стиля руководства, который в данной ситуации наиболее эффективен. Описание: участники разделяются по группам и берут себе карточку с задачей-ситуацией. После обсуждения каждая пара зачитывает свою карточку остальным участникам и показывает, как решила бы данную ситуацию. После показа решения задачи-ситуации идет обсуждение, основанное на следующих вопросах:

– Какой стиль руководства был применен? Какими характеристиками это выразалось?

– Как можно было бы решить эту задачу по-другому?

– Реализация какого стиля руководства скажется отрицательно на решении данной задачи-ситуации?

Каким Вы видите успешного руководителя? Просмотр видеоролика из биографического фильма о жизни Махатмы Ганди. Главный герой, не приводя ни одного аргумента, добивается своего лишь силой своего характера. Уверенный взгляд, четкая и спокойная речь, тон не жесткий, но не терпящий отказа. Обсуждение ряда вопросов:

– Какие качества присущи руководителю?

– Встречали ли Вы человека обладающего большинством качеств лидера?

– Встречали ли Вы руководителей, занимающих свой высокий пост, но не обладающих качествами лидера?

Упражнение «Портрет идеального руководителя». Описание: участники разделяются на две группы. Задача первой группы создать портрет успешного руководителя, второй – портрет неуспешного руководителя. После каждая группа объясняет, почему выбрали именно такие качества и обсуждается, чтобы добавила группа в портрет другой группы.

6. Подведение итогов. Время: 7 минут. Руководители выполняют упражнение «Знал, узнал, хочу узнать». Описание: каждому участнику предлагается ответить на три вопроса:

– Что я знал по данной теме?

– Что я узнал по теме на семинаре?

– Что бы я хотел узнать в дальнейшем по теме «Стили руководства» и взаимодействия руководителя и педагога?

Мероприятие 2

Цель: определить границы делового и личного общения; познакомиться с эффективным алгоритмом решения конфликтных ситуаций.

Методическое обеспечение: презентация «Конфликтные ситуации и их решение в профессиональной образовательной среде», музыкальное сопровождение, видеоматериал.

Информационно-техническое обеспечение: компьютер, проектор, колонки.

Материальное обеспечение: ручки, бумага А4.

Ход занятия:

Перед занятием расставить стулья по всей аудитории, оставив между ними большое расстояние.

1. Приветствие. Время: 10 минут. Упражнение «Поприветствуем друг друга (Комплименты)». Описание: участники программы по очереди приветствуют друг друга, подчеркивая индивидуальность другого человека, например «Я рад тебя видеть, и хочу сказать, ты выглядишь великолепно» или «Здравствуй, у тебя такая красивая прическа сегодня».

После упражнения просим участников программы рассесться, где им будет удобно, можно двигать, и переставлять стулья.

2. Обновление старых знаний. Время: 20 минут. Просмотр видеоролика о границах делового и личного общения. Психолог Наталья Кучеренко подробно рассказывает о зонах межличностного общения, демонстрирует энергетическую границу (поле) человека и признаки ее нарушения, на жизненных примерах объясняет техники давления и прессинга руководителя над сотрудником и их последствия. Обсуждение ряда вопросов:

– Удобно ли Вам там, где вы сейчас сидите? Хотите ли Вы пересесть, увеличить или уменьшить расстояние с соседями?

– Замечали ли Вы за собой или кем-то другим техники давления и прессинга? Как вел себя при этом собеседник?

– Как уйти из-под прессинга?

3. Мозговой штурм «Конфликтные ситуации и их решение в профессиональной образовательной среде». Время: 20 минут. Руководители отвечают на вопросы о конфликтных ситуациях во взаимодействии

«руководитель-преподаватель» и «преподаватель-преподаватель», размышляют, как нужно поступить в такой ситуации и обсуждают, как понять, что произошло, если не являются участником конфликта. Знакомство с правилами и стилями разрешения конфликтов, а также техниками регуляции эмоционального напряжения (по Е.В.Сидоренко)

4. Подведение итогов. Время: 10 минут. К следующему мероприятию руководители при приветствии с коллегами выполняет упражнение «Поприветствуем друг друга (Комплименты)». Запоминает свои ощущения и эмоции и действия собеседника после выполнения упражнения.

### Мероприятие 3

Цель: познакомиться с вербальными и невербальными приемами взаимодействия; составить памятку «способы нерефлексивного слушания».

Методическое обеспечение: презентация «Вербальные и невербальные приемы взаимодействия», музыкальное сопровождение, видеоматериал, фотоматериал.

Информационно-техническое обеспечение: компьютер, проектор, колонки.

Материальное обеспечение: фломастеры, цветные карандаши, ручки, бумага А4, книга рецептов.

#### Ход занятия:

1.Приветствие. Время: 10 минут. Обсуждение задания с прошлого мероприятия. Упражнение «Ритмируй со мной». Описание: участники программы в кругу по очереди приветствуют друг друга одной фразой «Здравствуй, коллеги», но вслух ее никто не произносит. Вместо этого участники программы должны отстукивать ее в виде ритма разными способами: отхлопать в ладоши, отстучать по спинке стула, отщелкать пальцами, цокать языком, оттопать ногами или как-либо скомбинировать. Все остальные должны повторить ее точь-в-точь. Обсуждение вопроса:

– Что помогало, а что мешало выполнять упражнение?

2. Обновление старых знаний. Время: 20 минут. Знакомство руководителей со способами вербального и невербального взаимодействия.

Упражнение «Не своди с меня взгляд». Описание: участники разделяются на группы и берут одну из карточек с названием вербального приема и информацией о нем. После обсуждения они любым невербальным способом (рисунок, постановка сценки, жесты, мимика, пантомимика) показывают прием другой информацией, которая не описана в тексте. Участники других команд должны отгадать прием и объяснить его суть.

3. Активное слушание. Время: 10 минут. Просмотр видеоролика, содержащего сценки из кинофильмов и сериалов с приемами неререфлексивного слушания. Персонажи фильмов и сериалов демонстрируют, что такое активное слушание, используя специальные приемы. Обсуждение приемов, показанных в видеоролике. Составление своей памятки «Способы неререфлексивного слушания». Обсуждение вопроса:

– Положительные и отрицательные стороны активного (неререфлексивного слушания)?

5. Закрепление пройденного материала. Время 15 минут. Упражнение «Коктейль «Контакт»». Описание: участники программы делятся на группы. На листах А4 участники должны нарисовать коктейль и написать его рецепт, который будет устраивать всех участников группы. Ингредиенты должны быть разнообразными, полезными, а самое главное – воспроизводимыми другими людьми. Пример такого коктейля:

30 мл ананасового сока «Расстояние»

60 мл ликера «Взгляд»

2 ст.л. фруктового пюре «Мимика»

10 мл сахарного сиропа взбитого в шейкере со льдом «Поза и жесты»

5 г мяты «Пауза»

Способ приготовления: смешать в указанных пропорциях и выпить с собеседником, сопровождая минимальными репликами и сосредотачиваясь на активном слушании.

4. Подведение итогов. Время: 5 минут.

Мероприятие 4

Цель: изучить принципы грамотного делегирования полномочий; познакомиться с алгоритмом постановки целей и задач.

Методическое обеспечение: презентация «Алгоритм постановки целей и задач», музыкальное сопровождение, карточка с заданием.

Информационно-техническое обеспечение: компьютер, проектор, колонки.

Материальное обеспечение: фломастеры, цветные карандаши, ручки, бумага А4, кейс-задания.

Ход занятия:

1. Приветствие. Время: 2 минуты.

2. Актуализация знаний и мотивация. 8 минут. Вопрос-ответ.

Руководители отвечают на ряд вопросов:

- Вы за или против делегирования?
- Какие задачи подлежат делегированию, а какие нет?
- Какие правила делегирования полномочий Вы знаете?
- По каким критериям выбрать сотрудника под задачу?

3. Открытие нового знания. Время: 15 минут. Знакомство с алгоритмом постановки задач и определения целей в образовательной организации, с правилом «трех» и «правилом пяти» («Золотые правила руководителя»). Решение управленческих кейс-заданий с постановкой целей и задач. Описание: участники разделяются по группам и решают два кейс задания. Обсуждение с другими группами решения задачи, поставленных целей и задач.

4. Закрепление пройденного материала. Время 30 минут. Упражнение «Пойми меня правильно». Описание: участники программы разбиваются по парам. Каждый руководитель из пары получает карточку, на которой написано, что должен он нарисовать за 3-5 минут. Рисунки и задания участники друг другу не показывают. Также участники не должны знать,

что нужно будет сделать дальше. Когда картинки готовы, выдаются чистые листы, на которых по очереди должны нарисовать рисунок. То есть один человек из пары говорит второму что, как и каким цветом надо нарисовать. На каждого отводится 7–10 минут. Задача – получить 2 пары идентичных рисунков. Обсуждение ряда вопросов:

– Получились ли одинаковые рисунки? Если нет, то почему? Если да – в чем успех?

– Было ли легко давать инструкции? На чем Вы основывались, формулируя их?

– Было ли сложно следовать инструкциям? Если да, то почему?

5. Подведение итогов. Время: 5 минут.

Мероприятие 5

Цель: изучить инструменты контроля сотрудников.

Методическое обеспечение: презентация «Контроль подчиненных, его виды и функции», музыкальное сопровождение, видеоматериал.

Информационно-техническое обеспечение: компьютер, проектор, колонки.

Материальное обеспечение: фломастеры, цветные карандаши, ручки, бумага А4, скрепки, клей, скотч, ножницы, стикеры.

Ход занятия:

1. Приветствие. Время: 2 минуты.

2. Актуализация знаний и мотивация. 8 минут. Вопрос-ответ.

Руководители отвечают на ряд вопросов:

– Как часто вы контролируете своих подчиненных? Как Вы при этом себя чувствуете?

– Какими техниками контроля вы пользуетесь?

– По каким критериям выбрать сотрудника под задачу?

3. Открытие нового знания. Время: 30 минут. Знакомство с видами и функциями контроля. Обсуждение ряда вопросов:

– Как выбрать форму и периодичность контроля в зависимости от сложности ситуации?

– Какие наиболее распространенные ошибки контроля? Как их избежать?

– Как сократить затраты времени на контроль?

Участники смотрят видеоролики, на которых руководитель контролирует своих подчиненных в выполнении поставленных задач.

Обсуждение после каждого видеоролика по вопросам: какой вид контроля выбрал руководитель? Правильно ли он его реализовал?

4. Закрепление пройденного материала. Время 15 минут. Упражнение «Виды контроля». Описание: Участники разделяются на группы. В группе один из людей берет на себя роль «контролер», остальные «исполнители». «Контролеры» остаются в аудитории, остальные на пять минут выходят в коридор. «Контролер» из предоставленных материалов должен для своей группы соорудить какую-либо конструкцию. В это время в каждой группе назначается «лентяй» (об этой роли не должен знать «контролер»). «Контролер» вытягивает карточку с видом контроля. Пришедшие «исполнители» должны повторить конструкцию, контролировать их можно только тем видом контроля, который указан на карточке. Задача «лентяя» ничего не делать, но и стараться не попасться «Контролеру». Вопросы для обсуждения:

– Легко ли было выполнить задание?

– В каком случае было труднее всего выполнить задание? Почему?

– Какие виды контроля вы осуществляли? В чем возникали трудности?

– Заметили ли Вы у себя в группе «Лентяя»? Какие были Ваши действия?

5. Подведение итогов. Время: 5 минут. Обсуждение с руководителями, что понравилось и не понравилось в мероприятиях программы, что узнали нового и что хотели бы узнать еще.