




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


**Стиль управления как фактор эффективной деятельности  
образовательной организации**

**Выпускная квалификационная работа по направлению  
44.04.01 Педагогическое образование  
Направленность программы магистратуры  
«Управление образованием»  
Форма обучения заочная**

Проверка на объем заимствований:  
75,96% авторского текста

Работа рекомендована к защите  
«12» января 2022 г.  
Зав. кафедрой ПППО и ПМ  
 Корнеева Н.Ю.

Выполнил:  
Студент группы ЗФ-309-169-2-1  
Пастухова Кристина Григорьевна

Научный руководитель:  
к.п.н., доцент  
Савченков Алексей Викторович 

Челябинск  
2022

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТИЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.....	9
1.1 Основные принципы, методы и формы управления образовательными системами.....	9
1.2 Функции управления образовательной организацией.....	15
1.3 Стили управления образовательной организацией и их результативность.....	27
Вывод по главе 1.....	49
ГЛАВА 2. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ МАОУ СОШ № 90 .....	51
2.2 Анализ эффективности управления образовательной организацией МАОУ СОШ № 90 .....	51
2.2 Программа совершенствования системы управления образовательной организацией МАОУ СОШ № 90 .....	53
2.3 Рекомендации по внедрению эффективного стиля управления в МАОУ СОШ № 90 .....	61
Вывод по главе 2.....	84
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	87
СПОСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	91
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	98
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	99
ПРИЛОЖЕНИЕ В.....	100
ПРИЛОЖЕНИЕ Г.....	106

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность проблемы заключается в исследовании личности руководителя, так как в наше время это является важным процессом, при наличии хорошего руководителя, общеобразовательная организация сможет работать эффективнее в современных условиях. Сегодня руководитель непременно сопоставляется с управлением организации при которой будущее коллектива и образовательной организации зависит от руководителя и его эффективного управления. Эффективность руководства начинается с умения осознавать цели, понимать и адекватно оценивать себя и других людей, правильно распределять свое время, вовремя и грамотно принимать решение, активно действовать, снимать стресс и контролировать свое поведение. Руководитель должен думать о своих индивидуальных возможностях, адекватно оценивать себя и свое поведение. Он должен научиться воспринимать и понимать человека не только, по словам, но и по мимике, жестам, движениям и т.п.

С развитием в стране рыночной экономики резко обозначились основные проблемы формирования эффективного управления персоналом и предприятием в целом. Но данный факт очень часто зависит не от всего коллектива, а от личностных качеств руководителя, его способности управлять и контролировать. Важным принципом управления является единое руководство, то есть подчиненность руководителю всех подразделений общеобразовательной организации, всех членов трудового коллектива. Это означает также, что руководитель организации или соответствующего подразделения лично руководит, организывает и отвечает за эффективную деятельность трудового коллектива. От качества управленческих кадров в значительной мере зависит эффективная работа. Именно от руководителя, его экономической и технической осведомленности, умения управлять коллективом зависит успех деятельности коллектива, а, следовательно, организации.

Таким образом, актуальность темы исследования обусловлена, во-первых, научной потребностью анализа характеристики стиля руководства как фактора эффективного управления современной образовательной организацией; во-вторых, целесообразностью разработки алгоритма оптимизации управленческой деятельности; в-третьих, необходимостью правильного выбора и практического применения эффективного стиля управления отвечающего потребностям времени, ситуации и цели.

Цель исследования – изучить основные стили управления эффективной деятельности образовательной организации и разработать рекомендации по их внедрению на примере Муниципального автономного образовательного учреждения средней общеобразовательной школы № 90 города Златоуста.

Объект исследования – стиль управления как фактор эффективной деятельности образовательной организации МАОУ СОШ № 90

Предмет исследования – процесс совершенствования стиля управления как фактор эффективной деятельности образовательной организации.

Гипотеза исследования – стиль руководства определяется действием факторов внешней среды и внутриорганизационных условий. Изменение стиля руководства должно сопровождаться изменением социально-нормативных аспектов деятельности руководителя, которые формируются объективно, на основании внешних и внутренних условий деятельности организации.

Исходя из поставленной цели, нужно решить следующие задачи.

Задачи исследования:

- рассмотреть институциональные характеристики стиля руководства организацией;
- выявить факторы внешней среды и внутриорганизационные характеристики, нормативно определяющие возможность проявления определенного стиля руководства;

- проследить специфику развития проблем управления школьной организацией в отечественной и зарубежной научной литературе;
- рассмотреть и проанализировать специфику стиля руководства в государственной МАОУ СОШ № 90;
- разработать рекомендации по внедрению эффективного стиля управления в МАОУ СОШ № 90.

Методологическое основание решения проблемы: Теоретической основой данной методологии является комплексный подход к изучению трудов российских и зарубежных ученых, исследующих проблемы влияния стиля управления на эффективность деятельности образовательной организации: Д.А. Аширов, Л.Н. Галлигузовой, А.П. Егоршина, А.Я. Кибанова, А.С. Макарова, В.Н. Машкова, М.М. Поташника, В.А. Спивака, С.Ю. Трапицына, Е.Э. Шишловой и др.

Этапы и база исследования:

Первый этап – аналитический: изучение психолого – педагогической литературы, научно – методических материалов по теме исследования. Что позволило определить степень научной разработанности проблемы, сформировать цель, задачи и гипотезу.

Второй этап – опытно-экспериментальный. В течении трех месяцев (с марта по май 2021 года) на базе школы МАОУ СОШ № 90 с помощью тестовых методик проводились исследования на выявление эффективного стиля управления в данной организации. На основе полученных результатов был сделан сравнительный анализ о влиянии стиля руководства на эффективность в образовательных организациях.

Научная новизна исследования заключается в том, что на основе изученных теоретических данных нами был проведен анализ стилей управления в образовательной организации, и была разработана программа по внедрению эффективного стиля управления.

На защиту выносятся следующие положения:

1. Стиль руководства выражается в том, какими приемами

руководитель побуждает коллектив к инициативному и творческому подходу к выполнению возложенных на него обязанностей, как контролирует результаты деятельности подчиненных. Стиль руководства – это типичный вид поведения руководителя в отношении с подчиненными в процессе достижения поставленной цели.

2. Существуют разные стили управления, но самым эффективным является тот, при котором руководитель ориентирован на высокоэффективную работу и доверительные, доброжелательные отношения к своим коллегам. Каждый руководитель со временем воспитывает в себе эффективного руководителя, черпая определенные черты от разных стилей управления, умело применяя их в зависимости от конкретной ситуации, социально-психологических особенностей коллег и своих личных качеств, а также от специфики решаемых задач. В современной сфере управления образовательными системами существует много руководителей, которые имеют смешанный стиль (авторитарно-демократический).

3. При формировании стиля руководства в педагогическом коллективе руководителю необходимы знания и соблюдение организационных и психологических принципов и правил, соблюдение устава данной организации. Руководитель может существенно повлиять на характер межличностных отношений в рабочем коллективе, на отношение совместной деятельности, удовлетворенность условиями и результатами работы, на психологический климат, от которого во многом зависит эффективность деятельности организации в целом.

4. Опытно-экспериментальная работа по изучению стилей руководства в образовательной организации проводилась в три этапа (констатирующий, формирующий и контрольный этапы). Анализ изучения стиля руководства в МАОУ СОШ № 90 проводился с помощью следующих диагностических методик: методика на выявление лидерских качеств руководящего состава «Способность к лидерству» (Р.С. Немов) и методика

на основе самооценки руководителей «Оценка стиля управления» (Л.Д. Столяренко). Результаты исследования представим в следующем пункте диссертационной работы.

5. В целях совершенствования стиля руководства в образовательной организации, нами была разработана программа по оптимизации эффективного стиля управления руководителям образовательных организаций:

- изменить авторитарный стиль управления на «адаптивный», проявляющийся в умении руководителя вести себя в зависимости от требований реальной ситуации;

- использовать в процессе решения управленческих задач потенциальные возможности коллектива: профессиональный, интеллектуальный и творческий потенциал;

- главным ориентиром избрать создание благоприятной рабочей среды, оказание психолого-педагогической поддержки своему коллективу для реализации их возможностей.

6. Предложенная программа по эффективному стилю управления директора МАОУ СОШ № 90 и руководителей структурных подразделений положительно повлияла на стиль управления. Так директор МАОУ СОШ № 90 предпочла единолично- демократический стиль управления. Руководители структурных подразделений, стали больше проявлять свои лидерские качества в управлении. Следовательно, предложенные рекомендации можно считать эффективными.

Теоретическая значимость исследования данной работы заключается в обосновании и уточнении основных теоретических видов эффективного стиля управления в образовательной организации. Данное исследование расширяет наши представления о стилях управления в образовательной организации.

Практическая значимость работы состоит в том, что данное исследование поможет выявить недостатки в эффективном стиле

управления образовательной организации и подобрать оптимальные пути решения и реализации их устранения.

Структура диссертации состоит из введения, двух глав, каждая из которых включает в себя три параграфа, заключения, списка использованной литературы и приложений.



# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТИЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

## 1.1 Основные принципы, методы и формы управления образовательными системами

Управление образовательными системами – это сложный многогранный процесс, ориентированный на организацию работы, координацию и контроль деятельности системы образования в целом и ее отдельных компонентов в соответствии с поставленными целями и задачами образования.

Управление образовательными системами является составным компонентом одним из направлений политики государства в сфере образования. Оно требует принятия конкретных решений, затрагивающих функционирование образовательных учреждений всех уровней и достижение качественной реализации образовательных программ, профессиональной подготовки учащихся, формирование социальных навыков и нравственных ориентиров деятельности.

Система управления образовательными учреждениями реализуется за счет создания специальных органов – Министерства образования, которые реализуют регулирование, контроль, анализ и оценку образовательной деятельности страны, а также формирование общественных организаций в виде попечительских советов, наблюдательных советов, различных общественных организаций, фондов, создание системы спонсорской поддержки.

Система образования является объектом управления различных институтов и общественных организаций в рамках конкретной страны, региона, края, области, города, населенного пункта [33,77].

Ее управление реализуется разнообразными программами и по различным направлениям.

Механизм управления образовательными системами представляет

собой совокупность познанных закономерностей и принципов, а также применяемых на их основе форм и методов взаимодействия объекта и субъекта управления в конкретных условиях. Закономерности выражают существенные связи и отношения между субъектом и объектом управления, принципы из этих отношений устанавливают основные правила взаимодействия субъекта и объекта, а методы и формы управления выступают как конкретные средства организации взаимного воздействия субъекта и объекта в процессе управленческой деятельности. Исследователи проблем управления образовательными системами к закономерностям относят:

- зависимость эффективности функционирования системы управления от уровня функциональной и организационной структур;
- связь между содержанием и методами управления учебно-воспитательной работой и содержанием, и методами организации педагогического процесса в школе;
- компетентность и готовность руководителей к управленческой деятельности; оперативность, непрерывность и ритмичность деятельности;
- гуманистическую и демократическую направленность управления [47].

Под принципами управления образовательной системой подразумеваются основные руководящие положения, на которые ориентируется субъект управленческой деятельности (руководитель, менеджер, педагог) в процессе управления. Принципы управления определяют требования к содержанию, структуре, организации этого процесса. Они составляют идейную основу теории и практики управления и используются как фундаментальные аксиомы. Над проблемой классификации принципов управления образовательными системами работали многие авторы (Г. Г. Габдуллин, Ю. А. Конаржевский, В. С. Лазарев, М. М. Поташник, В. П. Симонов, П. И. Третьяков, Т. И. Шамова и др.). Полагаем целесообразным отметить существование в сфере

образования следующих трех групп управленческих принципов:

- общие принципы организации педагогического труда;
- принципы социального управления сферой образования
- специфические принципы управления школой.

1. Основные принципы управления образовательными системами. К общим принципам организации педагогического труда относятся:

а) научность – принцип, реализуемый с опорой на апробированные результаты научных исследований, представленных в форме рекомендаций, теорий, концепций и др. Кроме того, необходимо, чтобы содержание управленческой деятельности соответствовало уровню современной теории управления и основывалось на раскрытии важнейших закономерностей и принципов процесса управления образовательными системами;

б) системность и целостность. Данный принцип в управлении исключает предпочтение какой-либо из управленческих функций, реализующихся во взаимодействии руководителя учебного заведения с педагогическим коллективом и отвечающих таким требованиям, как последовательность, логичность, равнозначность всех функций;

в) рациональное сочетание прав, обязанностей и ответственности. Реализация данного принципа в управлении достигается путем продуманного определения сфер подчиненности, тщательной разработки должностных инструкций, где четко определен круг прав и обязанностей каждого члена коллектива учебного заведения и границы его ответственности за невыполнение или некачественное (несвоевременное) выполнение своих функциональных обязанностей;

г) объективность и полнота информации в управлении педагогическими системами. Управленческая информация – это сообщение, содержащее сведения о том, что происходит внутри организации и в ее окружении. Она может быть классифицирована по различным признакам:

- по времени – ежедневная, ежемесячная, четвертная, годовая;

- функциям управления – аналитическая, оценочная, конструктивная, организационная;
- источникам поступления – внутришкольная, ведомственная, вневедомственная;
- целевому назначению – директивная, ознакомительная, рекомендательная и др.

Объективность означает независимость содержания управленческой информации от каких-либо интересов ее источников. Полнота информации понимается как такое ее свойство, которое позволяет руководителю школы принять правильное решение, не прибегая к дополнительным данным. Для сбора полной и объективной информации используют наблюдение, анкетирование, тестирование, работу с инструктивными и методическими материалами. С внедрением компьютеров и расширением масштабов компьютеризации возможности для получения полной и объективной информации существенно увеличились, что способствует повышению эффективности управленческой деятельности руководителя образовательного учреждения, других работников школы, связанных с управлением [17].

2. Принципы социального управления сферой образования. К данной группе принципов относятся:

– демократизация и гуманизация управления образовательным учреждением, предполагающая прежде всего развитие самостоятельности и инициативы всех участников образовательного процесса – руководителей, педагогов, учащихся и их родителей. Это возможно при условии открытости (гласности) обсуждения и принятия управленческих решений. В управлении учебным заведением невозможно ограничиться только воздействием управляющей подсистемы (администрации) на управляемую (общешкольный коллектив). Здесь необходимо взаимодействие, сотрудничество, соуправление в сочетании с самоуправлением. Конкретное проявление демократизации и гуманизации процесса управления

образовательными системами основано на утверждении субъект-субъектных отношений, переходе от монолога к диалогу, от воздействия к взаимодействию [14];

– единство единоначалия и коллегиальности в управлении. Оно предполагает, что управление образовательным заведением строится в основном на двух принципах: единоначалии и коллегиальности, которые, дополняя друг друга, создают единую систему управления. Реализация этого принципа направлена на преодоление субъективности, авторитаризма в управлении общеобразовательным учреждением.

Единоначалие осуществляется администрацией учебного заведения, в которую входят директор, его заместители, а также начальники структурных подразделений. Оно обеспечивает дисциплину и порядок, четкое разграничение и соблюдение полномочий участников педагогического процесса.

Коллегиальность осуществляется в двух формах – непосредственной демократии (к примеру, в форме общешкольной конференции, общих собраний, педагогического совета, когда в них могут участвовать все члены общешкольного или педагогического коллектива) и представительной демократии (в форме совета школы, различных комиссий, комитетов, куда избираются представители тех или иных частей коллектива). Вместе с тем коллегиальность не исключает личной ответственности каждого члена коллектива за порученное дело, причем при определении тактических действий целесообразно единоначалие, при разработке стратегических – коллегиальность.

Если коллегиальность приоритетна на этапе обсуждения и принятия решений, то единоначалие необходимо прежде всего на этапе реализации принятых решений [18].

3. Специфические принципы управления образовательным учреждением. К ним относятся:

а) педагогическая направленность управления – стремление

руководителя оставаться учителем и в своей управленческой деятельности, соблюдая педагогический такт, проявляя терпение к личностным и профессиональным недостаткам своих подчиненных, заинтересованное отношение к созданию ситуации конструктивного диалога, ситуации успеха, поддержки и определенной позитивной соревновательности и взаимопомощи между членами руководимого коллектива. Для руководителя образовательного учреждения важнейшими качествами являются знания и умения, необходимые для организации управления учебно-воспитательным процессом, которые способствуют решению задач постоянного совершенствования условий эффективного протекания этого процесса на основе соблюдения общих принципов обучения и воспитания. Кроме того, как известно, педагогическая деятельность носит управленческий характер. Следовательно, все субъекты педагогической деятельности должны соотносить и адаптировать управленческие и педагогические методы взаимодействия с воспитанниками. Сущность такого управления состоит прежде всего в умелом решении профессионально-педагогических задач по развитию обучения и воспитания;

б) нормативность. В качестве принципа управления она предполагает опору на выполнение нормативных требований, содержащихся, во-первых, в образовательных программах, реализуемых данным учебным заведением, и государственных образовательных стандартах, во-вторых, в ведомственных документах, поступающих из вышестоящих уровней управления образованием. Для всех членов коллектива принцип нормативности реализуется через выполнение нормативных требований, содержащихся в документах, регламентирующих деятельность образовательного учреждения в целом и каждого его работника в частности;

в) единство педагогических позиций. Реализация данного принципа в педагогическом управлении означает, что:

– все субъекты педагогической деятельности должны выступать как

единое целое, содружество, объединенное общим пониманием цели, способов организации деятельности, отношениями творчества и общей ответственности. Для создания и обеспечения функционирования эффективной образовательной системы необходимы направленная на личностное развитие каждого учащегося цель учебного заведения, принимаемая всеми участниками образовательного процесса и привлекательная для большинства идея, концепция, осмысленная с позиции принципов педагогики [22];

– все требования к организации педагогического процесса, содержащиеся в документах, регламентирующих его (устав, положение об учебном заведении и т.д.), обязательны для любого члена коллектива учебного заведения.

Управление образовательной системой будет эффективно при условии, что все участники педагогического процесса будут едины в своих подходах к его организации. В педагогическом управлении принимают участие разные категории людей – профессиональные педагоги, родители учащихся и в определенной мере сами дети посредством их вовлечения в процессы самоуправления, самовоспитания, самообразования;

г) сочетание интересов детей и взрослых. Как принцип управления оно реализуется через обеспечение приоритетности интересов детей, соблюдение и защиту прав всех участников образовательного процесса, осуществление практических шагов по улучшению положения и самочувствия детей и взрослых в образовательной системе, обеспечение участия родителей в управлении учебным заведением в органах самоуправления [17,25].

## 1.2 Функции управления образовательной организацией

Процесс управления образовательным учреждением, как и любой организацией, состоит из четырех основных взаимосвязанных функций: планирования, организации, мотивации и контроля.

Указанные функции менеджмента носят универсальный характер и полностью применимы в системе образования. Координация в отдельную функцию не выделяется, т.к. в соответствии с фундаментальными принципами управления (системным, процессным и ситуационным подходами) она неизбежно присутствует при планировании, организации, мотивации и контроле. При реализации функций менеджмента необходимы принятие управленческих решений, коммуникации и информационное обеспечение, которые относятся к связующим процессам управления [47].

Таким образом, управление образовательной организацией нужно рассматривать как единый непрерывный процесс осуществления взаимосвязанных функций менеджмента на основе связующих процессов для определения и достижения целей образовательной организации.

Следует еще раз обратить внимание на комплексный характер и взаимосвязь всех функций менеджмента (планирования, организации, мотивации и контроля). Неудовлетворительное выполнение любой из них неизбежно ведет к фиаско всей системы управления. Можно отлично спланировать мероприятия по улучшению учебно-воспитательного процесса, сформировать соответствующую организационную структуру, наладить действенный контроль, но не сумеет выстроить систему трудовой мотивации персонала. Результат будет очевидным. Это касается любой функции управления [50].

#### Правовые основы управления образовательной организацией

В соответствии со ст. 26 Федерального закона от 29.12.2012 N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» управление образовательной организацией осуществляется на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности.

Единоличным исполнительным органом образовательной организации является ее руководитель (ректор, директор, заведующий, начальник или иной руководитель), который осуществляет текущее руководство деятельностью образовательной организации. Его



должностные обязанности в зависимости от вида образовательного учреждения прописаны в Едином квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих (разделы «Квалификационные характеристики должностей работников образования» или «Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования») [61].

В образовательной организации формируются коллегиальные органы управления, к которым относятся общее собрание (конференция) работников образовательной организации (в профессиональной образовательной организации и образовательной организации высшего образования – общее собрание (конференция) работников и обучающихся образовательной организации), педагогический совет (в образовательной организации высшего образования – ученый совет). Также могут формироваться попечительский совет, управляющий совет, наблюдательный совет и другие коллегиальные органы управления, предусмотренные уставом соответствующей образовательной организации.

Структура, порядок формирования, срок полномочий и компетенция органов управления образовательной организацией, порядок принятия ими решений и выступления от имени образовательной организации устанавливаются уставом образовательной организации в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Функции управления образовательной организацией

Повторим, что управление образовательной организацией состоит из четырех основных взаимосвязанных функций:

- 1) планирования;
- 2) организации;
- 3) трудовой мотивации работников;
- 4) контроля.

1. Планирование

Менеджмент начинается с планирования. Оно пронизывает весь процесс управления и является не только ведущей функцией менеджмента, но и используется при реализации других его функций. Планированию подлежат все

аспекты деятельности образовательной организации: учебно-воспитательный процесс, материально-техническое, кадровое и финансовое обеспечение, мероприятия по безопасности образовательного процесса, охране труда, пожарной безопасности и т.д [16].

Под планированием понимается разработка целей и процессов, необходимых для их достижения. Другими словами, планирование представляет собой процесс определения целей в определенной области деятельности образовательной организации и путей их достижения, а также разработку конкретного плана действий.

Для осуществления контроля и анализа эффективности запланированных мероприятий цели (запланированные конечные результаты) должны быть измеримыми и связанными со сроками их достижения. Грамотно подготовив и скоординировав процесс планирования, руководство получает не только четко сформулированные и количественно выраженные цели, но и возможность контроля степени их достижения, объективного оценивания деятельности образовательной организации в целом, ее структурных подразделений и отдельных работников [63].

Достижение запланированных целей требует времени. Обычно выделяют долгосрочные (стратегические), среднесрочные и краткосрочные цели. Это позволяет сделать планирование более конкретным.

Цели должны быть поняты персоналом образовательной организации, внутренне им приняты (или на первых порах хотя бы не вызывать психологического отторжения) и достижимыми. Если работники считают, что запланированные цели нереальны или не продуманы, их трудовая мотивация ослабевает.

Научное обоснование целей можно рассматривать как первый этап планирования. Вначале формулируются общие цели, отвечающие на вопрос: «Зачем вообще это нужно в нашем образовательном учреждении?». Для этого нужно понимание общих целей системы образования, конкретной образовательной организации. Необходимо обязательное знание соответствующих законодательных и нормативно-правовых актов в выбранной области или направлении деятельности. Затем общие цели конкретизируются, разрабатываются количественные критерии их оценки и определяются сроки их достижения [26].

Вторым этапом планирования является разработка плана конкретных действий (мероприятий) по достижению этих целей. То есть, вначале мы определяем, чего мы хотим достичь, а потом планируем, как и когда (в какие сроки) мы это сделаем. Оба этапа взаимосвязаны и зависят от многих факторов. Изменение внешней и/или внутренней среды образовательной организации должно сопровождаться соответствующей корректировкой планов.

Таким образом, при планировании необходимо проанализировать настоящие и будущие потребности самой образовательной организации, потребителей образовательных услуг (обучающихся) и других заинтересованных сторон, действующую нормативно-правовую базу, имеющиеся финансовые, кадровые, материально-технические и информационные ресурсы [34].

## 2. Организация

Под организацией как функции менеджмента понимают процесс создания организационной структуры и распределение полномочий для эффективного достижения запланированных целей. Как видно из определения, можно выделить два основных аспекта организационной работы в образовательном учреждении:

- 1) формирование организационной структуры для решения запланированных задач в определенной сфере деятельности;

2) формирование на основе делегирования единой системы взаимосвязанных полномочий (прав) и ответственности работников за выполнение поставленных перед ними задач.

Разберем это на примере организации работы по охране труда в образовательной организации. Для решения задач в области охраны труда в учебном заведении создается служба охраны труда или вводится должность специалиста по охране труда (при количестве работающих более 50), осуществляется распределение обязанностей, полномочий и ответственности в этой сфере среди руководящего состава и специалистов организации, создается комитет (комиссия) по охране труда, комиссия по проведению специальной оценки условия труда и т.д. [24,38].

При делегировании полномочий в области охраны труда руководитель организации определяет степень ответственности подчиненного за выполнение порученных ему задач. Следует помнить, что ответственность не может быть делегирована. Делегируются только права и обязанности. При любом распределении полномочий конечную ответственность за охрану труда в образовательной организации несет ее руководитель.

Передача полномочий и установление ответственности за выполнение порученных служебных обязанностей должны быть зафиксированы в организационно-распорядительных документах (приказах, распоряжениях, положениях, должностных инструкциях) и не противоречить действующим нормативно-правовым актам [57].

### 3. Трудовая мотивация

Трудовая мотивация является одной из ключевых функций управления образовательным учреждением. Можно обучить персонал профессиональным знаниям и навыкам, грамотно спланировать и организовать учебно-воспитательный процесс, обеспечив его необходимыми финансовыми, материально-техническими и информационными ресурсами, но при отсутствии заинтересованности со

стороны работников не получить желаемого результата. Поэтому вопросы мотивации сотрудников должны постоянно находиться в поле зрения руководителей образовательных организаций.

Трудовая мотивация носит социально-психологический характер. В ее основе лежат потребности работника, а труд выступает в качестве средства удовлетворения этих потребностей. Достижения в области социальной и когнитивной психологии позволяют более эффективно решать проблемы повышения трудовой мотивации работников, поэтому руководители образовательных учреждений должны знать основные принципы и методы социально-психологического влияния на своих подчиненных, которые наряду с совершенствованием системы материального вознаграждения приобретают все большее значение.

Проблемы повышения трудовой мотивации носят системный характер и требуют комплексного подхода при их решении. Проведенные в последние годы исследования трудовой мотивации на основе изучения установок показали, что здесь далеко не все решает материальное стимулирование. Мало того, в определенных условиях повышение зарплаты может привести к снижению производительности и качества труда. Это происходит, когда работники считают систему оплаты труда несправедливой [49].

Для эффективной мотивации работников необходимо определить их потребности в порядке значимости и обеспечить возможность их удовлетворения в процессе трудовой деятельности. Однако следует учитывать, что истинные мотивы поведения человека достаточно сложны и не всегда доступны для понимания, в том числе самим работником. С точки зрения когнитивной психологии трудовую мотивацию можно рассматривать как процесс воздействия на установочную систему человека или ее отдельные составляющие с целью его стимулирования к деятельности, направленной на достижение целей организации.

В настоящее время разработаны содержательные и процессуальные

теории мотивации. В основе первых лежит анализ потребностей человека, заставляющих людей действовать определенным образом. Основной акцент сделан на определение перечня и структуры потребностей людей. В основе процессуальных теорий мотивации лежит изучение когнитивных особенностей восприятия и интерпретации информации работниками в процессе трудовой деятельности [36].

Более подробно о теориях трудовой мотивации и их практическом применении читайте в статьях «Трудовая мотивация работников образовательных организаций» и «Управление образовательной организацией: трудовая мотивация персонала», опубликованных ранее в нашем журнале [1].

#### 4. Контроль

Оценивая деятельность образовательного учреждения, его структурных подразделений и отдельных работников и обеспечивая тем самым обратную связь в процессе управления, контроль является одной из основных функций менеджмента. С его помощью руководство образовательного учреждения определяет степень достижения поставленных целей, правильность своих управленческих решений, эффективность проводимых мероприятий и при необходимости разрабатывает корректирующие меры. Обратная связь на основе результатов контроля необходима не только для устранения и/или предупреждения возникновения проблем, но и для изучения и распространения передового опыта [24,38].

Контроль и планирование являются взаимосвязанными функциями менеджмента. Без четкого определения целей, показателей их достижения, а также параметров эффективности использования, затрачиваемых на это финансовых, материальных и кадровых ресурсов действенный контроль становится невозможным. Поэтому формирование адекватной системы критериев оценки, индикаторов и показателей деятельности образовательной организации в настоящее время относится к важнейшим

теоретическим и практическим проблемам отраслевого менеджмента [53,61].

Без четкого определения приоритетных целей, показателей их достижения, а также параметров эффективности использования, затрачиваемых на это финансовых, материальных и кадровых ресурсов эффективное управление системой образования в целом и отдельными образовательными организациями становится невозможным. В нашем случае под эффективностью понимается степень достижения поставленных задач с учетом затрат на их выполнение, т.е. эффективность – это производная функция от достигнутых результатов и затрат на их достижение. Причем зависимость результатов деятельности от затрат редко бывает линейной. Иногда незначительные расходы дают очень хорошую отдачу, и, наоборот, в определенных условиях использование значительных ресурсов практически не приносит результатов, а значит, эффективность их использования стремится к нулю. Для выбора приоритетов и практического решения задач повышения эффективности можно использовать различные виды системного анализа и математического моделирования.

Контроль должен быть постоянным, всеобъемлющим, оперативно реагирующим на любые возникающие проблемы. Он является функциональной обязанностью и важнейшей составляющей работы каждого руководителя органа управления образованием и образовательным учреждением [31,36].

Контроль должен быть эффективным и экономичным, направленным на решение стратегических задач и конкретных проблем. Он должен осуществляться на основе системного взаимодействия с другими функциями и связующими процессами управления и учитывать психологические особенности работников. Контроль должен быть достаточно простым и понятным для исполнителей и в то же время охватывать все основные процессы, влияющие на результат. Он должен восприниматься как необходимый элемент управления образовательной

организацией, а критерии оценки должны быть поняты, внутренне приняты и одобрены работниками или хотя бы не вызывать психологического отторжения.

Основные требования к процессу контроля представлены в табл. 1.

Таблица 1. Основные принципы и требования к контролю как функции управления

№	Наименование	Расшифровка
1.	Стратегическая направленность контроля	Контроль должен быть направлен в первую очередь на достижение стратегических целей и решение приоритетных задач, увязанных со стратегией и политикой образовательной организации. Отвлечение сил на контроль второстепенных процессов снижает эффективность системы контроля в целом, поэтому проверки не приоритетных направлений деятельности следует проводить реже и может быть в целях экономии ресурсов не столь тщательно. Однако следует учитывать, что иногда кажущиеся на первый взгляд незначительными проблемы со временем могут привести к серьезным негативным последствиям. Поэтому главным при выборе объектов контроля является правильная расстановка приоритетов.
2.	Ориентация контроля на конкретные результаты	Контроль должен быть ориентирован на достижение практических результатов. Его целью является не просто сбор и анализ данных о появившихся и потенциальных проблемах, а доведение информации до лиц, принимающих решения, о необходимости и характере корректирующих мер. Когда обратная связь не срабатывает, эффективность контроля равна нулю.
3.	Системный характер контроля	Контроль является частью системы управления, поэтому его эффективность напрямую связана с вопросами планирования, организации, трудовой мотивации, информационного обеспечения, практикой принятия управленческих решений и т.д.
4.	Процессный характер контроля	Контроль становится результативнее и эффективнее, когда им управляют как процессом. Процессный подход обеспечивает непрерывность контроля и взаимодействие его с другими функциями менеджмента на стыке отдельных процессов, что очень важно, а также при их комбинации и взаимодействии.



Продолжение таблицы 1		
5.	Своевременность контроля	Контроль должен оперативно реагировать на любые возникающие и потенциальные проблемы. Параметры его своевременности определяются потенциальной временной возможностью принятия корректирующих мер по устранению недостатков. Полученные слишком поздно результаты контроля не имеют практического значения.
6.	Экономичность контроля	Экономичность контроля определяется ответами на два ключевых вопроса: 1) Что контролировать? 2) Как контролировать? Контролировать в первую очередь нужно то, что критически важно для достижения целей организации (см. в данной таблице п. 1 «Стратегическая направленность контроля»). По остальным позициям контроль можно ослабить. Необходимо еще раз проверить обоснованность объемов и методов контроля, документооборот, систему коммуникаций.
7.	Простота контроля	Методы контроля должны быть достаточно простыми, чтобы быть понятыми работниками. Слишком сложные и запутанные системы контроля с непонятными для работников критериями оценки вызывают психологическое отторжение.

Выделяют три основных вида контроля: предварительный, текущий и заключительный [3].

Практическое значение функции контроля состоит в том, чтобы способствовать на основе обратной связи устранению отклонений до того, как они перерастут в серьезные проблемы. При принятии решения о необходимости действий разрабатывается комплекс корректирующих мер с последующим контролем их результативности и эффективности. Таким образом, целью контроля является не только выявление допущенных ошибок, а предотвращение их в будущем. Контролировать в первую очередь нужно то, что критически важно для достижения целей организации [7].

Психологические аспекты контроля.

Работники являются частью системы контроля, поэтому руководством образовательной организации должны учитываться их психологические особенности. Контроль вызывает у работников

образовательных организаций чаще всего отрицательные эмоции. Многими он воспринимается как ограничение их профессиональной самостоятельности, что вызывает психологическое напряжение, а часто и как угроза применения к ним мер дисциплинарной ответственности. В результате функция контроля в системе управления образовательной организацией начинает восприниматься предвзято [17,28].

Для решения этой проблемы необходимо довести до работников в понятной для них форме цели и значение контроля. Целью подобной коммуникации является не только информирование сотрудников, но и изменение их отношения к функции контроля в целом.

Сам процесс контроля обладает мощным психологическим воздействием, влияя на мышление, эмоции и поведение человека. Причем это влияние на трудовую мотивацию может носить как позитивный, так и негативный характер. Поэтому для повышения эффективности контроля необходимо [27]:

1) разработать адекватные критерии оценки, которые должны быть таковыми не только по сути, но и по восприятию их сотрудниками. Иными словами, показатели работы должны не только соответствовать целям организации, но и восприниматься самими работниками как важные, объективные, всесторонние, справедливые и достижимые;

2) установить официальные и неофициальные каналы коммуникации руководства и подчиненных. У работников должна быть возможность обсудить с руководством проблемы, связанные с их деятельностью. Система контроля должна быть прозрачной, понятной и не вызывать внутреннего отторжения;

3) избегать чрезмерного и мелочного контроля. Это не только раздражает работников, но и приводит к потерям рабочего времени и снижению трудовой мотивации;

4) разработать систему информационного обеспечения. Работники должны знать критерии оценки их деятельности и достигнутые результаты.

Информация должна быть представлена в доступной и понятной форме;

5) обеспечить максимальное участие работников в управлении образовательной организацией (людям, как правило, нравится участвовать в принятии решений и испытывать чувство сопричастности);

6) увязывать результаты контроля с материальным и моральным стимулированием работников.

### 1.3 Стили управления образовательной организацией и их результативность

Стиль управления – это определенная, сложившаяся, модель поведения руководителя, на основе которой строится управление персоналом, определение ответственных лиц, распределение полномочий и принятие управленческих решений.

Выбор стиля управления зависит, в первую очередь, от личностных характеристик руководителя, а также от его целей. Каждому стилю присущи свои достоинства и недостатки. Идеального нет. Руководитель подстраивает выстроенную модель управления под текущую ситуацию, в которой оказалась компания на рынке, свои потребности и возможности. Авторитарный (директивный) стиль руководства. Этот стиль характеризуется высокой централизацией власти, жестким диктатом воли, доминированием единоначалия. Действия подчиненных строго контролируются, руководитель не дает возможности проявлять им инициативу [56].

Авторитарный стиль предполагает большую дистанцию в образовании между руководителем и подчиненным, а также материальную мотивацию сотрудников. Интересы дела ставятся значительно выше интересов людей, в общении преобладают резкость и грубость, критика в адрес руководителя не приемлема, ведь только он знает фактическое состояние дел в коллективе и перспективы дальнейшего развития. Все решения принимаются единолично, мнение подчиненных при этом не

учитывается. Руководитель соблюдает дистанцию в отношениях с подчиненными и информирует их только о тех фактах, которые они обязательно должны знать для выполнения своих задач. Преобладающими методами управления являются приказы, наказания, замечания, выговоры, лишение различных льгот.

Применительно к данному стилю можно использовать теорию Х Дугласа Мак-Грегора, в которой руководитель использует директивные жесткие методы управления, такие как принуждения и наказания как факторы мотивации труда. Также он ограничивает свободу и автономию подчиненных. Последние в свою очередь являются средними, ленивыми людьми и, насколько возможно, отлынивают от работы, они нечестобливы, боятся какой-либо ответственности и сами желают быть руководимыми. Давление со стороны руководителя необходимо для достижения целей организации, строгое управление подчиненными и частный контроль над ними неизбежны [58].

Руководитель стремится упростить цели, разбить их на более мелкие, каждому подчиненному поставить отдельную задачу, что позволяет легко контролировать ее исполнение. Иерархия в таких организациях, как правило, очень строгая, каналы сбора информации работают четко и оперативно.

Авторитарный стиль управления считается оправданным в кризисной ситуации (война, стихийное бедствие, кризисная ситуация в фирме) когда решения необходимо применять быстро. Жесткий диктат становится необходимым для гарантии оперативности выполнения решений и их надежного контроля.

Авторитарно-правовой стиль управления характеризуется тем, что методы, формы и средства строятся на административном уровне и основываются на административно – правовых нормах, правилах, процедурах и законах, установленных конституциями и парламентами стран.

Демократический стиль управления осуществляется через демократические нормы, правила, процедуры, которые регламентированы конституцией и законами. Это стиль основан на соблюдении прав и свобод личности, на широком привлечении людей к управлению (развивает самоуправление) и предполагает подготовку и принятие решений с заинтересованным участием членов коллектива, наиболее подготовленных специалистов и способных организаторов [29,36,54].

Демократический (коллегиальный) стиль руководства характеризуется распределением полномочий, ответственности и инициативы между руководителем и подчиненными.

Руководитель сознательно децентрализует свою власть, не навязывает свою волю и чаще всего делегирует свои полномочия подчиненным настолько это возможно. Общение проходит в доброжелательном, вежливом, товарищеском тоне, в форме просьб, советов и пожеланий. Только по мере необходимости руководитель может применять приказы. Дисциплина в коллективе основывается только на сознательности подчиненных, а не на страхе перед начальством. Все действия не планируются заранее, а обсуждаются в коллективе, так как сознает то, что не может все знать и предвидеть. Основная его функция - координация и ненавязчивый контроль над результатом работы, он включает подчиненных в процесс принятия решений, за которые несет ответственность. Допускается самоконтроль [18].

Руководитель подробно информирует о фактическом положении дел, которое должно быть известно для выполнения производственных задач, в такой организации имеет место свободный доступ к информации. Также руководитель открыт и доверяет своим подчиненным, во благо коллектива отказывается от индивидуальных привилегий и поощряет инициативу.

Применительно к данному стилю можно использовать теорию У Дугласа Мак-Грегора, в которой «труд - процесс естественный, самоуправление и приобщение к задачам и целям организации позволяют

творчески решать возникающие проблемы совместно с руководством». Сотрудники принимают во внимание целевые установки, обладают самодисциплиной и самоконтролем. Цели предприятия достигаются кратчайшим путем посредством денежного поощрения и предоставления возможности индивидуального развития. При благоприятном опыте сотрудники не боятся ответственности. Обычно демократический стиль управления применяется, когда исполнители хорошо разбираются в той работе, которую они выполняют и могут творчески, со всех сторон подойти к ней, внести новизну.

Либеральный (попустительский, разрешительный) стиль управления характеризуется минимальным участием руководителя в управлении, персонал имеет полную свободу принимать самостоятельные решения по основным направлениям производственной деятельности организации (согласовав их, естественно с руководителем) [25].

Работники предоставлены сами себе, имеют полную свободу принимать самостоятельные решения по основным производственным задачам. Похвала и порицания со стороны руководителя почти отсутствуют. «Стиль управления, ориентированный на укрепление коллектива и поддержание человеческих отношений, наиболее подходит в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях, когда у него нет достаточной власти, чтобы обеспечить необходимый уровень сотрудничества с подчиненными, но если взаимоотношения хорошие, люди в основном склонны делать то, что от них требуется. В этих условиях ориентация на организационную сторону дела может вызвать конфликт, в результате которого и без того слабое влияние руководителя на подчиненных упадет еще больше. Ориентация на человеческие отношения, наоборот, может повысить его влияние и улучшить отношения с подчиненными».

Этот стиль руководства опирается на высокую сознательность и преданность общему делу, компетенция и ответственность за действия передается сотрудникам, которые и принимают решения, предварительно

согласовав их с руководителем. При таком делегировании полномочий поддерживается собственная инициатива работников, руководитель лишь создает необходимые организационные условия для их работы, которые определяют конечный результат, обеспечивает необходимой информацией, а сам отходит на второй план.

Таким образом, руководитель находится в роли консультанта и эксперта, оценивающего полученные результаты. Эффективность этого стиля зависит от стремлений подчиненных, их высокой квалификации, преданности делу и справедливостью со стороны руководителя в отношении результатов оценки и вознаграждении. При этом поощрения и наказания остаются на втором плане по сравнению с тем внутренним удовлетворением, которое получают подчиненные от реализации своего потенциала и творческих возможностей [46,49].

Такой стиль руководства оправдан, если коллектив укомплектован из высококвалифицированных специалистов, и они выполняют творческую или индивидуальную работу.

Попустительский стиль управления при этом стиле управления руководитель проявляет очень мало заботы как о достижение целей организации, так и о создании благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Фактически руководитель устраняется от работы, пускает все на самотек и просто проводит время, передавая информацию от вышестоящих руководителей подчиненным и наоборот.

Смешанный стиль управления присущ руководителям, которые проявляют в равной мере заботу, как о достижении высоких производственных результатов, так и о подчиненных.

Если для руководителя на первом месте находятся сотрудники с их проблемами и ожиданиями, то его стиль можно назвать личностно-ориентированным. Стиль управления такого руководителя характеризуется вниманием к личным проблемам, здоровью своих сотрудников; постоянной заботой о хороших отношениях со своими подчиненными; обращением к

ним с позиций равноправия и партнерства; поддержкой сотрудников в том, что они делают или должны сделать; заступничеством за своих сотрудников перед старшим начальством. Обычно руководители, придерживающиеся такого стиля, характеризуются мягкостью в своих действиях, открытостью и дружелюбностью к подчиненным. Возглавляемые ими трудовые коллективы наиболее гармоничны и сплочены [17,54].

Однако руководитель, который управляет, ориентируясь на личность, не может сразу рассчитывать на полное удовлетворение всех интересов своих сотрудников. Для этого важна степень его влияния и уважения со стороны старшего руководителя, только на этой основе он способен поддерживать и защищать интересы сотрудников.

Исследования, проведенные Р. Лайкертом и его коллегами в Мичиганском университете, показали, что менеджеры, предпочитающие работать в рамках стиля, ориентированного на задачу, оцениваются как менее компетентные по сравнению с теми, кто придерживается личностно-ориентированного подхода. Данная концепция применима в таких сферах, как обслуживание, образование, бухгалтерские и подобные им фирмы, медицина, торговля. Однако если коснуться промышленного производства, то наблюдается обратная картина. Смещение акцента непосредственно на сам производственный процесс представляется в этой области наиболее верным и эффективным. Помимо этого, было констатировано, что при руководстве на основе принципа сосредоточения внимания на выполняемой задаче количество травм, заболеваний, прогулов существенно выше, чем при каком-либо другом подходе к руководству. Вместе с тем для коллективов, не имеющих четкой организационной структуры и сплоченности, использование жесткого стиля руководства пойдет только на пользу, способствуя повышению производительности труда [3,11].

В продолжение своих исследований Р. Лайкертом были предложены четыре базовых стиля руководства, характеризующиеся различной степенью авторитарного и демократического стиля, необходимой для



оказания влияния на людей, побуждая их к достижению целей организации. При эксплуататорско - авторитарном стиле управления мотивация людей осуществляется в основном самой угрозой наказания, использование для этого поощрения ограничено. Все решения руководитель принимает сам. Руководитель, единолично принявший решение, тем самым берет на себя ответственность за все возможные отрицательные его последствия. Однако следует помнить, что руководство в таком стиле чревато двойной ценой в случае ошибки – это и экономические потери в результате неправильного решения, и психологические травмы в коллективе из-за личных отношений коллектива и руководителя.

Благожелательно-авторитарный стиль -руководители уверены в себе и верят своим подчиненным, относятся к ним снисходительно. В качестве мотивации подчиненных они применяют поощрения и не стесняются использовать их идеи. Угроза наказания за ошибку, конечно, присутствует, но не преобладает. При принятии решений руководитель позволяет себе учитывать мнение некоторых сотрудников и предоставить им определенную самостоятельность, но обеспечив при этом жесткий контроль, со своей стороны. Это возможно в том случае, если общая стратегия организации, предприятия неукоснительно выполняется. Несмотря на это, такие взаимоотношения с подчиненным не исключают недоверия к ним со стороны руководителя [54].

Консультативно-демократический стиль руководитель доверяет подчиненным, консультируется с ними при решениях производственных вопросов, а также учитывает их идеи при принятии управленческих решений. Внимательно прислушиваясь к мнению сотрудников, руководитель обобщает существующие точки зрения и вырабатывает общую позицию. При этом сотрудники довольны тем, что их идеи хотя бы частично внедряются в жизнь, и испытывают удовлетворение оттого, что могут оказать реальную помощь руководству. В этом случае моральное одобрение подчиненными действий руководителя служит ему хорошей

поддержкой. Однако принятие наиболее важных решений все же остается прерогативой руководителя. В методах воздействия на подчиненных преобладают поощрения, наказания же крайне редки.

Групповой стиль характерен тем, что руководитель ведет себя демократично, всецело доверяя своим подчиненным. Такой метод руководства определен Р. Лайкертом, как наиболее действенный. Этот стиль предполагает групповое принятие решений с помощью производственных советов, консультативных комитетов, «рабочих директоратов». Они в основном занимаются решением научно-технических проблем, вопросами регламентации труда, вознаграждения и т.п. При групповом стиле администрация ставит таким группам задачи, определяет границы их компетенции, создает необходимые для работы условия, консультирует по проблемным или спорным вопросам. Групповое управление может быть коллегиальным и коллективным [18,27].

Участниками коллегиальной работы являются назначенные в соответствии с занимаемой должностью лица, которые обсуждают в деталях с правом совещательного голоса узкий круг проблем. Участники коллективного управления избираются или инициативно включаются в соответствующие группы, где с правом решающего голоса рассматривают любые проблемы. В общем, групповой стиль управления во многом схож с корпоративным стилем.

Успешность выбора стилей руководства обычно определяется тем, в какой мере руководитель учитывает готовность подчиненных к исполнению принятого им решения, традиций коллектива, свои собственные возможности

Ни один из стилей не может быть назван плохим или хорошим вне учета конкретных условий. В первую очередь все зависит от результатов управления. Многочисленные исследования стилей руководства показали, что руководство, которое ориентировано на интересы подчиненных, вызывает более высокий уровень их удовлетворенности. Однако, далеко не

всегда эта ориентация руководителя может привести к большей продуктивности коллектива, которым он руководит.

Обилие классификаций стиля руководства в теории свидетельствует о сложности этого социального явления.

Ученые применили три подхода к определению эффективного стиля лидерства: подход с позиции личных качеств, поведенческий подход и ситуационный [26].

Подход с позиции личных качеств – согласно личностной теории лидерства, известной так же под названием теории великих людей, лучшие из руководителей обладают определённым набором общих для всех личных качеств, и, если бы эти качества могли быть выявлены, люди могли бы научиться воспитывать их в себе и тем самым становиться эффективными руководителями. Некоторые из этих изученных черт - это уровень интеллекта и знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование и высокая степень уверенности в себе.

Поведенческий подход – создал основу для классификации стилей руководства. Согласно поведенческому подходу к лидерству, эффективность определяется не личными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчинённым.

В поведенческом подходе выявляются два основных направления в стиле руководства:

1. Первое – характеризуется минимальной степенью, до которой руководитель делегирует своим подчинённым свои полномочия, стремлением достичь целей любой ценой, не оказывая никакого или минимум доверия сотрудникам.

2. Второе – определяется стремлением лидера достичь целей путем создания деловой доверительной обстановки в коллективе.

В современных условиях успех дела предопределяется не только характером отношений между руководителем и подчиненными и степенью

свободы, которая им предоставляется, но и рядом других обстоятельств. Отражением этого являются "многомерные" стили управления, представляющие собой комплекс взаимодополняющих, переплетающихся подходов, каждый из которых независим от других, поэтому может реализовываться наряду с ними.

Первоначально сложилась идея "двумерного" стиля управления, основывающегося на двух подходах, один из которых ориентируется на создание в коллективе благоприятного морально-психологического климата, налаживание человеческих отношений, а другой — на создание надлежащих организационных и технических условий, при которых человек достаточно полно сможет раскрыть свои способности [29].

Ситуационный стиль управления – стиль XXI века (ситуационное управление). В зависимости от характера конкретной ситуации должны выбираться и различные способы руководства. Это означает, что руководитель должен уметь вест себя по-разному в разных ситуациях, необходимо только правильно определить возникшую ситуацию и суметь ее использовать. При изменении ситуации меняется и стиль руководства. Речь в этом случае идет об адаптивном руководстве.

А сам выбор стиля и его воплощение в определенной мере являются искусством. При данном стиле руководства менеджер использует все методы воздействия в процессе управления. Управление формируется на основе обширных знаний, развития умений на основе личных качеств, кроме этого необходимо стремление к самообразованию и самосовершенствованию.

Задача такого руководителя заключается в том, чтобы довести до сотрудников общие и промежуточные цели и определить в связи с этим требования к их действиям и сообразно им – к поведению. Осознавая цель, человек получает тем большую мотивацию, чем больше он ее принимает и поддерживает. Чем раньше руководитель сможет вовлечь сотрудников в процесс планирования и принятия решений, тем быстрее они смогут

идентифицировать свои цели с целями фирмы.

Такой менеджер ищет золотую середину между максимальной заботой о людях и производстве. Такой стиль руководства должен быть у менеджера будущего – менеджера XXI века, чтобы, руководя организацией он знал, что в ней работают люди и он в первую очередь управляет ими.

Наиболее простое сочетание этих подходов демонстрирует так называемая "управленческая решетка" Р. Блейка и М. Муттона. (Приложение А).

Вертикальная ось этой схемы ранжирует «заботу о человеке» по шкале от 1 до 9. Горизонтальная ось ранжирует «заботу о производстве» также по шкале от 1 до 9. Стиль руководства определяется обоими этими критериями. Всего мы получаем 81 позицию (9x9), т.е. 81 вариант стиля управления. Каждый из вариантов поведения при управлении компанией может быть сравнен с любым другим из данной матрицы. Безусловно, нельзя четко определить, к какому именно квадранту матрицы относится данный конкретный вид руководства. В действительности делать это и не обязательно, поскольку нельзя извлечь конкретный смысл из номера квадранта. Блейк и Моутон описали пять крайних и наиболее характерных позиций матрицы [26,58].

1.1 — страх перед бедностью (примитивное руководство). Со стороны руководителя требуется лишь минимальное усилие, чтобы добиться такого качества работы, которое позволит избежать увольнения.

Эта позиция характеризует такой тип руководителя, который достаточно холодно относится как к своим подчиненным, так и к самому процессу производства. Он считает, что управленец может всегда прибегнуть к помощи постороннего эксперта или специалиста. Такое ведение дел поможет избежать конфликтов, неурядиц, создаст благоприятные условия для работы самого руководителя, а, кроме того, расширит диапазон новых идей, воплощаемых в производство. Как правило, такого управляющего нельзя назвать лидером, маяком. Он скорее просто

«хранитель своего портфеля и кресла». Но такое положение вещей не может сохраняться долго. Рано или поздно самые серьезные трудности заставят либо пересмотреть стиль руководства, либо сменить самого руководителя.

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

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

взаимопонимание, сохраняется лишь удовлетворительный уровень групповой дисциплины.

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

9.9 — команда. Благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности, руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации. Это обеспечивает и высокий моральный настрой, и высокую производительность. Эта позиция характеризует такой тип руководителя, который одинаково бережно относится как к людям, так и к возглавляемому им производству. В отличие от менеджера позиции (5.5), который считает, что залог успеха в компромиссе, данный тип управленца не останавливается на полпути. Он стремится приложить максимум усилий как в сфере социальной политики, так и в самом производстве. Причем наилучшим способом увеличения

производительности, повышения качества выпускаемой продукции и услуг они считают активное вовлечение подчиненных в процесс принятия решений. Это позволяет повысить удовлетворенность трудом всех работающих и учесть малейшие нюансы, влияющие на эффективность процесса производства [15,24].

Блэйк и Мутон исходили из того, что самым эффективным стилем руководства — оптимальным стилем — было поведение руководителя в позиции 9.9. По их мнению, такой руководитель сочетает в себе высокую степень внимания к своим подчиненным и такое же внимание к производительности. Они также поняли, что есть множество видов деятельности, где трудно четко и однозначно выявить стиль руководства, но считали, что профессиональная подготовка и сознательное отношение к целям позволяет всем руководителям приближаться к стилю 9.9, тем самым, повышая эффективность своей работы.

Матрица стилей руководства несомненно является наиболее популярным подходом к изучению стилей руководства. Он является не только удачной комбинацией других исследований на эту тему, но также дает руководителям особую возможность оценить свою позицию и попытаться начать движение в сторону усовершенствования стиля управления. Пользуясь "управленческой решеткой", можно заранее определить комбинацию оценок, соответствующих требованиям к той или иной должности, предусмотренной штатным расписанием организации, и, сравнив с ними экспертные оценки качеств претендентов, определить их пригодность к ее замещению [6,17].

Рассмотренные концепции ещё раз свидетельствуют, что руководителями становятся, а не рождаются. Поведение руководителя может быть развито и улучшено посредством обучения и специальной подготовки. Знание этого, в свою очередь, помогает разработать и провести такие программы подготовки менеджеров, которые развивают определённые управленческие навыки и умения.



В современных управленческих концепциях западных специалистов делается попытка осуществить иные комбинации подходов, формирующих стиль управления. Так, считается, что авторитарные методы руководства, содержащие в себе опасность культа личности руководителя, в большей степени сочетается с подходом, ориентированным на создание благоприятных организационно-технических условий производства, а демократические, раскрепощающие людей, с подходом, ориентированным на создание и укрепление коллектива [25].

Быстрый же уход от авторитарного стиля руководства может привести людей в состояние растерянности, ничуть не улучшив ситуации. Правда, это в большей мере свойственно коллективам низового уровня; в верхних же эшелонах имеет место обратная картина, когда раскрепощение людей приводит к росту производительности и сокращению текучести кадров.

По мнению Модель эффективного руководства Фреда Фидлера, называемая также ситуационной моделью, основывается на том, что результативность деятельности коллектива зависит по большей части от того, насколько каждая отдельно взятая ситуация даёт возможность руководителю осуществлять контроль над своими сотрудниками и оказывать воздействие на их работу.

Основной идеей данной модели является то, что наибольшей эффективностью в разных условиях будут обладать разные стили руководства. В связи с этим, были определены несколько стилей руководства и разные ситуации, а также составлены самые оптимальные комбинации этих двух составляющих.

Для того чтобы модель Фидлера была понята наиболее полно, в первую очередь следует рассмотреть первую её составляющую – стили руководства.

Согласно мнению Фидлера, главнейшим фактором успешного управления является именно основной стиль, которого придерживается

каждый конкретный руководитель. Этот стиль может быть ориентирован либо на задание, либо на взаимоотношения с подчинёнными [36].

Чтобы определить стиль лидерства (руководства) каждого конкретного руководителя, Фидлер разработал специальную анкету сотрудника, которому отдаётся наименьшее преимущество. Наименее преимущественный сотрудник обозначается аббревиатурой «НПС». Данная анкета включает в себя 16 пар так называемых биполярных определений. Заполняя анкету, респонденты должны подумать о каждом сотруднике, а затем описать именно того, работать с которым им менее всего приятно. Сотрудники оцениваются по 8-ми балльной шкале, содержащей 16 пар эпитетов.

Фидлер был убеждён в том, что результаты заполнения представленной анкеты позволяют определить, какой стиль руководства характерен для каждого из респондентов. Также учёный утверждал, что если респондент описывает НПС, используя по большей части позитивные утверждения, то он заинтересован в выстраивании благоприятных взаимоотношений с подчинёнными и коллегами. Иначе говоря, если вы описываете человека, с которым хотели бы сотрудничать в последнюю очередь, в положительной форме, вы относитесь к категории руководителей, которые придерживаются стиля руководства, ориентированного на взаимоотношения. С другой стороны, если НПС оценивается вами преимущественно с использованием негативных эпитетов, это будет означать, что в приоритете для вас находится производительность труда, сроки выполнения и качество работы. Такое положение дел означает, что вы относитесь к той категории руководителей, стиль руководства которых ориентирован на задание.

Одновременно с этим, Фидлер не исключал, что может существовать небольшое количество человек, которые занимают между двумя вышеописанными крайностями промежуточные позиции и не относятся строго ни к одному из стилей руководства. Важно также сказать, что модель

Фидлера обладает и ещё одной интересной чертой: согласно мнению учёного, преобладающий стиль руководства человека является неизменным, т.е. будет оставаться одним и тем же при любых условиях. Короче говоря, если вы, являясь руководителем, ориентированы на взаимоотношения, вы будете следовать этому стилю всегда и везде. То же можно сказать и о людях, которые придерживаются стиля руководства, ориентированного на задание.

И только после того как удалось определить стиль руководства, следует переходить к оценке ситуаций и заниматься определением значимости этих ситуаций и их влияния [39].

Фидлером было проведено множество исследований, результатом которых стало определение трёх главных ситуационных параметров, воздействующих на результативность деятельности руководителя:

- Тип взаимодействия руководителя и подчинённых
- Структура поставленной задачи
- Форма власти руководителя и объём этой власти

Согласно модели Фидлера, все ситуации, которые связаны с руководством, должны оцениваться с применением этих трёх составляющих, называемых ситуационными переменными. Благодаря их комбинированию появляются восемь базовых ситуаций, в которых может оказаться любой из руководителей. Эти ситуации классифицируются как очень благоприятные, умеренно благоприятные и очень неблагоприятные для руководителя. (Приложение Б)

Фред Фидлер сопоставлял друг с другом результаты применения каждого из стилей руководства в каждой ситуационной категории. В итоге учёный выяснил, что руководители, стиль руководства которых ориентирован на задачу, более эффективны в очень благоприятных и очень неблагоприятных ситуациях, а руководители, стиль руководства которых ориентирован на взаимоотношения, наиболее эффективны в умеренно благоприятных ситуациях. Однако для любого руководителя есть

возможность повысить эффективность руководства.

Как уже упоминалось, Фидлер утверждал, что базовый стиль руководства остаётся неизменным в любых условиях. И, исходя из этого, руководитель может повысить эффективность руководства только двумя способами [62].

Первый способ – назначить нового лидера, который обладает стилем, в наибольшей степени отвечающим конкретной ситуации. К примеру, если ситуация в коллективе оценена как очень благоприятная, но коллективом управляет лидер, стиль руководства которого ориентирован на взаимоотношения, повысить эффективность работы команды можно, поставив во главе другого лидера, стиль руководства которого ориентирован на задачу.

Второй способ – изменить ситуацию так, чтобы она стала соответствовать стилю, которым обладает данный лидер. Можно, например, изменить структуру задач или произвести расширение/сокращение объёма своих собственных полномочий.

Исследователи сумели получить достаточное число документальных подтверждений ключевых моментов модели Фидлера. Но, несмотря на это, у модели есть и некоторые недостатки. Во-первых, для заполнения анкеты исследователь должен иметь данные, собрать которые достаточно трудно. Во-вторых, сомнения вызывает сама практичность анкеты, т.к. одни и те же респонденты через некоторое время могут давать уже другие оценки. В-третьих, не совсем реалистично выглядит гипотеза о неспособности изменения руководителем, в зависимости от ситуации, своего базового стиля.

Но в любом случае, идеи Фидлера послужили предостережением перед упрощённым мнением о том, что может существовать какой-либо конкретный стиль управления, не зависящий от обстоятельств и подходящий к любой ситуации. Кроме того, данные исследований, проведённых многими учёными, показывают, что ситуационная модель

Фидлера может эффективно применяться на практике при подборе, найме и расстановке руководителей. Нет сомнений, что модель Фидлера внесла и до сих пор вносит огромный вклад в понимание концепций лидерства [54].

В настоящее время теория стилей руководства получила дальнейшее развитие. Так, концепция ситуативного управления, разработанная Полем Херси и Кеном Бланшаром в развитие ситуационного подхода в управлении персоналом, основывается на объеме непосредственного руководства подчиненными, социальной и эмоциональной поддержки их руководителем в каждой отдельной ситуации и на «степени зрелости» подчиненных или группы.

В основу данной концепции положены четыре группы ситуационных факторов:

1. готовность подчиненных выполнять рабочие задания;
2. их способность выполнять задания;
3. характер стоящей перед подчиненными задачи;
4. психологический климат на предприятии.

При этом ключевыми факторами ситуации авторы называют способность и готовность подчиненных выполнять поставленную перед ними задачу, что, собственно, и определяет степень их зрелости. Зрелость включает в себя две составляющие: профессиональную и психологическую.

П. Херси и К. Бланшар выделили четыре стадии зрелости подчиненных:

- M1 - люди не способны и не желают работать;
- M2 - люди не способны, но желают работать;
- M3 - люди способны, но не желают работать;
- M4 - люди способны и желают делать то, что предлагает им

руководитель.

В зависимости от степени зрелости подчиненных руководитель должен корректировать свои действия по установлению отношений с подчиненными и структурированию самой работы. Авторы выделяют два

континуума поведения руководителей, различное сочетание которых оказывается наиболее эффективным на разных этапах зрелости [18,27,38].

1. Задачецентрическое (управляющее) поведение показывает, в какой мере руководитель использует и углубляется в одностороннюю коммуникацию при объяснении того, что каждый подчиненный обязан сделать и каким образом необходимо выполнить поставленную задачу.

2. Антропоцентрическое (поддерживающее) поведение показывает, в какой мере руководитель использует и углубляется в двустороннюю коммуникацию при оказании социально-эмоциональной поддержки, при использовании психологических стимуляторов и содействии в работе других.

При работе с людьми, имеющими низкий уровень зрелости для выполнения определенной задачи, вероятного успеха можно достичь путем применения стиля управления с высокой задачецентричностью и низкой антропоцентричностью (указывающий - S1). Соответственно, при работе с людьми, имеющим уровень зрелости от низкого до среднего, стиль управления с умеренным обращением внимания на задачу и людей оказывается наиболее подходящим (убеждающий - S2). Если в задаче люди имеют уровень зрелости от среднего до высокого, вероятно, самым успешным стилем управления является высокая антропоцентричность - низкая задачецентричность (участвующий - S3). Стиль управления с низкими антропоцентричностью и задачецентричностью приведет к вероятному успеху тогда, когда работают люди с высоким уровнем зрелости (делегирующий - S4).

В данной модели термин «зрелость» связан не столько с человеком, сколько с заданием. Авторы полагают, что можно обладать высокой зрелостью для решения одной задачи и низкой - для решения другой. Согласно модели, в случае с конкретным заданием подчиненный может повышать свой уровень зрелости от M1 до M4. Соответственно, руководитель должен изменять свой стиль руководства от S1 до S4 [48].

Теория жизненного цикла полностью не подтвердилась практическими исследованиями - вернее, не вызвала большого исследовательского интереса. К настоящему времени получены скудные эмпирические данные, весьма ограниченно подтверждающие эту теорию. Их основной вывод сводится к следующему: теория жизненного цикла наиболее применима к подчиненным с низким уровнем зрелости, при высоком же уровне зрелости целесообразно чередовать антропоцентрическое поведение с задачецентрическим.

Другую модель, описывающую зависимость стиля руководства от ситуации, предложили Т. Митчел и Р. Хаус модель «путь – цель». Данная модель аналогична модели Фидлера и имеет много общего с теорией ожидания, относящейся к мотивации, была разработана Т. Митчелом и Р. Хаусом. Их подход получил название «путь – цель» на основе выводов о том, что преуспевающий руководитель обязан выполнять три вида задач. Он должен объяснить подчиненным, как наилучшим образом достичь поставленных целей, разработать и внедрить методы их достижения. В процессе выполнения производственных функций руководитель осуществляет координационную и направляющую деятельность. Кроме того, в процессе работы можно снижать или повышать интенсивность деятельности подчиненных [61]. Подход «путь – цель» объясняют воздействие, которое оказывает поведение руководителя на мотивацию, удовлетворенность и производительность труда подчиненного. Данная модель включает четыре стиля управления, использование которых определяется ситуацией, предпочтениями и личными качествами исполнителей, степенью их уверенности в своих силах и возможности воздействовать на ситуацию. Если у сотрудников большая потребность в самоуважении и принадлежности к коллективу, то наиболее эффективным считается «стиль поддержки», аналогичный стилю, ориентированному на налаживание человеческих отношений. Когда сотрудники стремятся к автономии и самостоятельности, эффективнее использовать

«инструментальный» стиль, сходный со стилем, ориентированным на создание организационно – технических условий производства. Подчиненные, когда от них ничего не зависит, желают быстрее выполнить задание, предпочитают, чтобы им указывали, что и как нужно делать, и создавали необходимые условия работы. Если подчиненные стремятся к высоким результатам и уверены, что смогут их достичь используется стиль, ориентированный на «достижение», когда руководитель ставит перед ними посильные задачи и ожидает, что они без принуждения будут стремиться, по мере возможности к их самостоятельному решению, а ему останется, лишь обеспечить необходимые условия [60].

Стиль руководства, ориентированный на участие подчиненных в принятии решений соответствует ситуации, когда подчиненные стремятся реализовать себя в управленческой деятельности. Руководитель должен делиться с ними информацией и использовать их идеи в процессе подготовки и принятия решений. В неоднозначных ситуациях, как считают авторы, лучше использовать «инструментальный» стиль, так как руководитель лучше видит ситуацию в целом, и его указания могут служить для подчиненных хорошим ориентиром. Однако при этом данным стилем нельзя злоупотреблять, так как исполнители могут принять это за чрезмерный контроль. Поэтому необходимо при постепенной структуризации задач переходить от «инструментального» стиля к стилю поддержки. Аналогичным образом, если задача с самого начала приносит подчиненным удовлетворенность, стиль поддержки малоэффективен. Но если задание не удовлетворяет подчиненных, стиль поддержки будет как раз уместен. Модель Т. Митчела и Р. Хауса «путь – цель» отличается от всех остальных тем, что она не содержит целенаправленных попыток определения эффективного стиля управления в конкретных условиях. Эта модель основывается на позиции сочетания различных стилей и доказывает, что руководители должны быть гибкими в своих действиях предложили Т. Митчел и Р. Хаус [18].



## Вывод по главе 1

Таким образом управление образовательными системами является составным компонентом одним из направлений политики государства в сфере образования. Оно требует принятие конкретных решений, затрагивающих функционирование образовательных учреждений всех уровней и достижение качественной реализации образовательных программ, профессиональной подготовки учащихся, формирование социальных навыков и нравственных ориентиров деятельности [24].

Процесс управления образовательным учреждением, как и любой организацией, состоит из четырех основных взаимосвязанных функций: планирования, организации, мотивации и контроля.

Указанные функции менеджмента носят универсальный характер и полностью применимы в системе образования. Координация в отдельную функцию не выделяется, т.к. в соответствии с фундаментальными принципами управления (системным, процессным и ситуационным подходами) она неизбежно присутствует при планировании, организации, мотивации и контроле. При реализации функций менеджмента необходимы принятие управленческих решений, коммуникации и информационное обеспечение, которые относятся к связующим процессам управления [16].

Таким образом, управление образовательной организацией нужно рассматривать как единый непрерывный процесс осуществления взаимосвязанных функций менеджмента на основе связующих процессов для определения и достижения целей образовательной организации.

Следует еще раз обратить внимание на комплексный характер и взаимосвязь всех функций менеджмента (планирования, организации, мотивации и контроля). Неудовлетворительное выполнение любой из них неизбежно ведет к фиаско всей системы управления. Можно отлично спланировать мероприятия по улучшению учебно-воспитательного процесса, сформировать соответствующую организационную структуру,

наладить действенный контроль, но не сумеет выстроить систему трудовой мотивации персонала. Результат будет очевидным. Это касается любой функции управления [47].

#### Правовые основы управления образовательной организацией

В соответствии со ст. 26 Федерального закона от 29.12.2012 N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» управление образовательной организацией осуществляется на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности.

Выбор стиля управления зависит, в первую очередь, от личностных характеристик руководителя, а также от его целей. Каждому стилю присущи свои достоинства и недостатки. Идеального нет. Руководитель подстраивает выстроенную модель управления под текущую ситуацию, в которой оказалась компания на рынке, свои потребности и возможности [19].

## ГЛАВА 2. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ МАОУ СОШ № 90

### 2.1 Общая характеристика образовательной организации МАОУ СОШ № 90

Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа № 90». Дата создания образовательной организации

16 января 1945 года [64].

Школа имеет основное здание и три структурных подразделения СПО ООШ № 17, СПО ООШ № 41, СПО ООШ № 77, расположенных по следующим адресам:

Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение  
"Средняя общеобразовательная школа №90"

Директор: Салихова Роза Даутовна

Адрес: г. Златоуст, Челябинская область, ул. им. П.П.Аносова, дом  
239-241

Структурное подразделение - отделение

"Основная общеобразовательная школа № 17" (СПО ООШ №17)

Руководитель: Масленникова Наталья Николаевна, заместитель  
директора по учебно-воспитательной работе

Адрес: г. Златоуст, Челябинская область, ул. им. П.П.Аносова, дом  
129

Структурное подразделение - отделение

"Основная общеобразовательная школа № 41" (СПО ООШ №41)

Руководитель: Староверова Наталья Николаевна, руководитель  
структурного подразделения

Адрес: г. Златоуст, Челябинская область, ул. 8-го Марта, дом 66

Структурное подразделение - отделение

"Основная общеобразовательная школа № 77" (СПО ООШ №77)

Руководитель: Прокудина Наталья Анатольевна, руководитель структурного подразделения

Адрес: г. Златоуст, Челябинская область, ул. им.Константина Заслонова, дом 1

Образовательная организация самостоятельна в формировании своей структуры, если иное не установлено федеральными законами. Образовательная организация может иметь в своей структуре различные структурные подразделения, обеспечивающие осуществление образовательной деятельности с учетом уровня, вида и направленности реализуемых образовательных программ, формы обучения и режима пребывания обучающихся (ст. [27 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ](#) «Об образовании в Российской Федерации»).

Управление образовательной организацией осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации с учетом особенностей, установленных настоящим Федеральным законом. Управление образовательной организацией осуществляется на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности (ст. 26 [27 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ](#) «Об образовании в Российской Федерации»).

Управление Учреждением осуществляется в соответствии с федеральными законами, иными нормативными правовыми актами и Уставом организации на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности.

Единоличным исполнительным органом образовательной организации является руководитель образовательной организации, который осуществляет текущее руководство деятельностью образовательной организации.

Директор образовательного учреждения:

Салихова Роза Даутовна

+7(351)3692158

[zlatschool90@yandex.ru](mailto:zlatschool90@yandex.ru)

Коллегиальные органы управления

В образовательной организации формируются коллегиальные органы управления, к которым относятся общее собрание (конференция) работников образовательной организации, педагогический совет, а также могут формироваться попечительский совет, управляющий совет, наблюдательный совет и другие коллегиальные органы управления, предусмотренные уставом образовательной организации.

Структура, порядок формирования, срок полномочий и компетенция органов управления образовательной организацией, порядок принятия ими решений и выступления от имени образовательной организации устанавливаются уставом образовательной организации в соответствии с законодательством Российской Федерации (ст. [26 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ](#) «Об образовании в Российской Федерации»).

В целях учета мнения обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся и педагогических работников по вопросам управления образовательной организацией и при принятии образовательной организацией локальных нормативных актов, затрагивающих их права и законные интересы, по инициативе обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся и педагогических работников в образовательной организации могут быть созданы советы обучающихся, советы родителей, профессиональные союзы обучающихся и (или) работников образовательной организации [64].

## 2.2 Анализ эффективности управления образовательной организацией МАОУ СОШ № 90

Основываясь на теоретических положениях, была проведена опытно - экспериментальная работа на базе МАОУ СОШ № 90 г. Златоуст. В экспериментальной работе принимал участие коллектив МАОУ СОШ №

90 в количестве 4 человек (директор образовательной организации и 3 руководителя структурных подразделений).

Опытно-экспериментальная работа проходила в три этапа.

#### 1. Констатирующий этап.

Цель констатирующего этапа исследования – изучение стиля руководства в МАОУ СОШ № 90 и его структурных подразделениях.

Констатирующий этап исследования включал в себя следующие задачи:

– изучение психолого-педагогической литературы по проблеме исследования;

– подбор диагностических методик для изучения стиля руководства.

Организационное поведение образовательной организации представляет собой социальное пространство прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития [18].

На начальном этапе (констатирующем) исследования нас интересовал уровень организационного поведения в образовательной организации и какие стили, и методы применяет директор данного коллектива.

За долгие годы своего функционирования в МАОУ СОШ № 90 сложился определенный имидж и история организации. К данной школе несколько лет назад присоединили еще маленькие школы, которые стали структурными подразделениями.

Штат сотрудников МАОУ СОШ № 90 составляет 145 человек. Административный персонал составляет 8 человек. Директор – 1. Руководитель структурного подразделения – 3 человека. Заместитель

директора – 3 человека. Структура персонала по возрастной категории представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Структура возрастной категории сотрудников МАОУ СОШ № 90

Возраст	Количество человек	Количество в %
от 25 до 35 лет	19	13%
от 35 до 45 лет	73	51 %
от 45 до 55 лет	34	23%
от 55 до 65 лет	19	13%

Представленная таблица показывает, что основной возрастной состав персонала от 35 до 45 лет составляет 73 человека – это 51%. Молодых людей от 25 до 35 лет 19 человек – это 13%. От 45 до 55 составляет 34 человека что составляет 23 %, и от 55 до 65 составляет 19 человек – это 13%. Из таблицы видно, что основной состав сотрудников среднего возраста. Они имеют, в большей степени высшее профессиональное образование.

Проанализировав штат сотрудников МАОУ СОШ № 90 можно сделать вывод: большинство имеют высшее профессиональное образование со стажем работы от 10 лет и более, женщины средних лет от 35 лет. Все эти показатели влияют на поведение человека в организации.

Изучение стиля руководства в МАОУ СОШ № 90 осуществлялось с помощью следующих диагностических методик:

- методика на выявление лидерских качеств руководящего состава «Способность к лидерству» (Р.С. Немов) [40];
- методика на основе самооценки руководителей «Оценка стиля управления» (Л.Д. Столяренко) [41].

Рассмотрим каждую методику более подробно.

1. Методика на выявление лидерских качеств руководящего состава

«Способность к лидерству» (Р.С. Немов).

Цель тестовой методики «Способность к лидерству» заключается в выявлении лидерских качеств и степени их выраженности.

Методика предназначена для оценки способности к лидерству.

Испытуемый отвечает на 50 вопросов, и по результативности ответов делается вывод, обладает ли он персональными психологическими качествами, необходимыми лидеру. По каждому вопросу возможны ответы либо «а», либо «б».

Текст опросника представлен в Приложении В.

2. Методика на основе самооценки руководителей «Оценка стиля управления» (Л.Д. Столярченко).

Цель – при помощи данной методики можно определить, какой стиль управления использует руководитель.

Спецификой данной методики является то, что она позволяет выявить не только ведущий стиль руководства, но и степень выраженности каждого из трех классических стилей руководства.

Для определения характерного для руководителя стиля управления руководителю предлагается отметить те утверждения опросника, которые соответствуют его поведению и отношению к людям. Если руководитель ранее

никогда не сталкивался с такими ситуациями, ему необходимо представить, как он мог бы, повести себя в них.

Текст опросника представлен в Приложении Г.

2. Формирующий этап.

Цель данного этапа исследования – совершенствование и реализация системы стиля управления директора образовательной организации МАОУ СОШ № 90 и руководителей структурных подразделений.

Формирующий этап исследования включал в себя следующие задачи:

- организовать проведение семинаров и тренингов;
- обеспечивать постоянное открытое общение между сотрудниками и их начальством;
- регулярно контролировать работу сотрудников;
- проведение корпоративных мероприятий.

3. Контрольный этап.



Цель данного этапа исследования – обработать и систематизировать материал, полученный в процессе исследовательской работы, обобщить и оформить исследовательскую работу.

Контрольный этап исследования включал в себя следующие задачи: повторное изучение стиля руководства в МАОУ СОШ № 90.

Таким образом, было выяснено, что опытно-экспериментальная работа по изучению стилей руководства в образовательной организации проводилась в три этапа (констатирующий, формирующий и контрольный этапы). Анализ изучения стиля руководства в МАОУ СОШ № 90 проводился с помощью следующих диагностических методик: методика на выявление лидерских качеств руководящего состава «Способность к лидерству» (Р.С. Немов) и методика на основе самооценки руководителей «Оценка стиля управления» (Л.Д. Столяренко).

Полученные результаты констатирующего эксперимента по изучению стилей руководства в МАОУ СОШ № 90.

Результаты исследования по методике на выявление лидерских качеств руководящего состава «Способность к лидерству» (Р.С. Немов) представим на рисунке 1.



Рисунок 1 – Результаты исследования лидерских качеств по методике Р.С. Немова на начало эксперимента

Согласно представленным данным у 1 чел. (33%) – директора школы

лидерство выражено в сильной степени. У 3 чел. (77%) – руководителей структурных подразделений наблюдается средняя выраженность лидерства.

Учитывая результаты диагностических методик у директора школы подтверждается наличие лидерских качеств в высокой степени. Эффективность лидера определяется набором личных качеств руководителя, и манерой его поведения к коллегам. У руководителей структурных подразделений в основном выявлена средняя выраженность лидерских качеств.

Склонность к диктату не проявилась ни у кого. Наличие выявленных у руководящего состава лидерских и управленческих способностей создают предпосылки к формированию эффективного управления.

Гибкое применение управленческих, лидерских способностей делает руководителя более свободным, а его деятельность более успешной. Следовательно, данные способности связаны с приемами, с помощью которых руководитель побуждает коллег к творческому выполнению обязанностей и контролирует результаты их работы.

Далее представим результаты исследования по методике «Оценка стиля управления» (Л.Д. Столяренко) (рисунок 2).

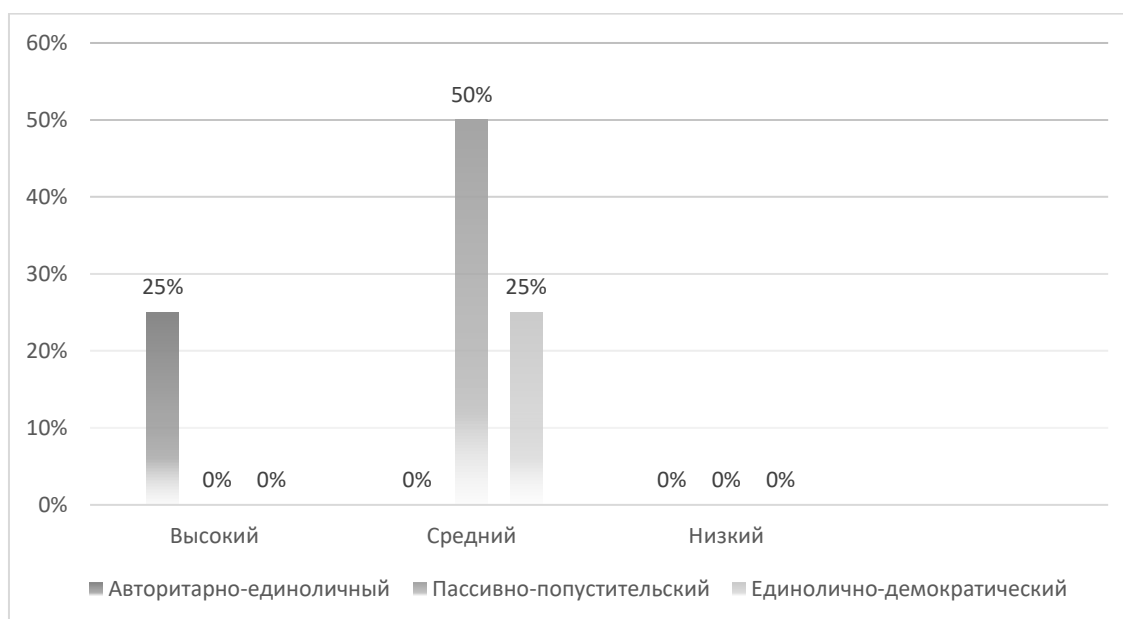


Рисунок 2 – Результаты исследования стиля управления по методике Л.Д. Столяренко на начало эксперимента

Согласно представленным данным у 1 человека (25%) – директора школы преобладает высокая степень выраженности авторитарно-единоличного стиля управления. У 2 человек (50%) – руководителей структурных подразделений наблюдается средняя степень выраженности пассивно-попустительского и у 1 человека (25%) единолично-демократического стиля управления.

Анализ представленных данных показывает, что для директора школы преобладающим является авторитарно-единоличный стиль управления с высокой степенью выраженности.

Для двух руководителей структурных подразделений преобладающим является пассивно- попустительский стиль управления со средней степенью выраженности. Для еще одного руководителя структурного подразделения наоборот, преобладающим является единолично – демократический стиль управления со средней степенью выраженности.

Также было выявлено, что для авторитарно-единоличного стиля управления директора школы характерны следующие основные утверждения:

- «Я очень напряженно работаю, так как не могу положиться на своих помощников» (7);
- «Уверен, что мои оценки успехов и неудач, подчиненных точны и справедливы» (12);
- «Я всегда требую от подчиненных неукоснительного выполнения моих приказаний и распоряжений» (13);
- «Я пытаюсь выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций» (25);
- «Мне приходится часто заниматься текущими делами и испытывать от этого большие эмоциональные и интеллектуальные нагрузки» (42).

Подводя итог исследованию можно сделать следующие выводы:

данные проведенного исследования позволили получить достаточно интересную информацию о наличии определенных личных качеств руководителей, необходимых в управленческой деятельности. С результатами исследования руководство МАОУ СОШ № 90 было ознакомлено. Следует обратить внимание на то, что выраженность конкретных качеств у руководителей, не одинакова. Можно сделать вывод, что тип индивидуального стиля руководства закономерно связан с личностными качествами руководителей. Соответственно, иерархическая структура и значимость личностных качеств директора и руководителей структурных подразделений будет зависеть от многих факторов (стаж работы, пол, возраст, сложившиеся отношения с педагогическим коллективом и т.д.). Управленческая деятельность, характеризуясь качественными параметрами, выполняется с разной эффективностью. Это определяется многими факторами:

- сформированности управленческих умений и навыков; наличие лидерских качеств, авторитета;
- системный характер мышления;
- высокая степень работоспособности;
- высокая степень саморегуляции, организации деятельности и контроля;
- адекватная самооценка;
- высокие навыки профессионального общения;
- наличие положительных социальных установок;
- наличие ответственного социального поведения;
- готовность пойти на риск; положительная мотивация;
- совмещение социальных ролей;
- отсутствие конфликтных и агрессивных тенденций в поведении;
- высокая стрессоустойчивость;
- здоровье.

Из всех вышеперечисленных факторов, в первую очередь

эффективность организации зависит от тех личностных и профессиональных качеств руководителя, необходимость, которой определяется содержанием и характером управленческой деятельности.

### 2.3 Рекомендации по внедрению эффективного стиля управления в МАОУ СОШ № 90

Согласно проведенному исследованию по определению стиля руководства в МАОУ СОШ № 90, было выявлено, что директор рассматриваемой образовательной организации обладает выраженным авторитарным стилем управления. Таким образом, перед нами стояла задача разработать программу по эффективному совершенствованию стиля управления директора образовательной организации МАОУ СОШ № 90.

Анализ научной литературы позволил нам установить, что эффективность стиля управления руководителя в большей степени зависит от:

- ситуационного подхода к обоснованному выбору стиля руководства, так как именно ситуационно – выбор стиля управления лежит в основе эффективности модели поведения руководителя;
- поведенческий подход: стиль управления зависит не от личностных качеств, а больше от манеры поведения руководителя по отношению к своим подчиненным;
- использование в процессе решения управленческих задач профессионального, интеллектуального, творческого потенциала членов коллектива.

Часто руководителям не хватает уровня профессиональной компетентности, которую они могут восполнить развитием умения использовать в управленческом процессе потенциальных возможностей членов своего коллектива. При этом главным ориентиром для них является создание благоприятных условий для реализации данных возможностей.

Поэтому современному руководителю необходимо глубокое

понимание основ психологии управления и психолого-педагогических знаний в конкретных ситуациях, а заместители руководителей должны обладать тем набором качеств, что и их руководители, и быть готовым принять на себя решение при отсутствии руководителя.

Стиль современного руководителя должен обладать такими свойствами, как адаптивность – способность адекватно приспосабливаться к ситуации; гибкость – применение того или иного типа стилей в зависимости от возможностей руководителя, особенностей объекта и средовых факторов; социальная ориентированность – определенная мера социальной ответственности перед людьми, обществом.

Современный руководитель может сформировать оптимальный для себя своей образовательной организации стиль на основе взаимосвязанных друг с другом принципов [47]:

- соответствия личности подчиненного;
- соответствия ситуации;
- побуждение к труду;
- сосредоточенность на человеке;
- соответствия стадии развития группы;
- гибкости, доступности, квалификации сотрудников;
- соответствия потребности подчиненных;
- воодушевления;
- справедливой критики;
- активности в ознакомлении с состоянием дел;
- партнерства с талантами;
- веры в сотрудников.

Необходимо отметить, что положительный эффект можно получить, если:

- объяснять педагогическому коллективу, какой результат ожидают от них получить;
- определять реальные сроки достижения целей;

- заинтересовывать всех членов коллектива в достижении намеченных результатов:

- работать над формированием благоприятного морально – психологического климата, состояния удовлетворённости в коллективе.

Совершенствование эффективного стиля управления директора образовательной организации МАОУ СОШ № 90, возможно через управленческие воздействия на эту систему, то есть реализацию мероприятий, осуществляемых в формате проектов или программ развития, в нашем случае необходимо изменить авторитарный стиль руководства на «адаптивный» стиль, проявляющийся в умении руководителя вести себя в зависимости от требований реальной ситуации.

Нами была разработана программа с целью эффективного стиля управления руководителей.

Цель программы: формирование лояльного отношения руководителя к педагогическому коллективу.

Задачи:

- создать условия для более тщательного знакомства нового педагогического работника с миссией, задачами, структурой, коллективом и традициями образовательного учреждения;

- сориентировать в особенностях коммуникативно-информационных связях образовательного учреждения;

- способствовать новым педагогическим работникам в получении необходимого объема знаний, умений и навыков, в области образования;

- раскрыть возможности совершенствования в педагогической профессии.

Ожидаемые результаты:

- понимание педагогическим работником миссии и задач учреждения;

- четкая ориентация в структуре организации;

- получение необходимого объема знаний, умений и навыков,

необходимых для осуществления педагогической деятельности в образовательном учреждении.

Принципы программы:

- принцип раннего начала адаптационных мероприятий;
- принцип непрерывности и поэтапности проведения адаптационных мероприятий;
- принцип системности и комплексности при осуществлении адаптационных мероприятий;
- принцип вариативности в подборе адаптационных мероприятий;
- принцип индивидуального подхода к определению объема, характера и направленности адаптационных мероприятий.

Временной ресурс: 3 месяца.

В целях программы по улучшению эффективного стиля управления руководителя образовательной организации МАОУ СОШ № 90 необходимо проведение следующих мероприятий и выполнения следующих задач:

- организация семинаров и тренингов;
- проведение индивидуальных бесед руководителя с новыми сотрудниками.

Для формирования коммуникативной компетенции, руководителю можно рекомендовать усилить следующие направления:

- обеспечивать постоянное открытое общение между сотрудниками и их начальством;
- регулярно контролировать работу сотрудников;
- проведение корпоративных мероприятий;
- предоставление наставников для нового персонала в целях наиболее простого и легкого освоения на новом рабочем месте;
- создание системы управления развитием карьеры педагогов.

Целесообразной для директора образовательной организации является система партнерства по планированию и развитию карьеры педагогического коллектива. Равноправное партнерство предполагает



сотрудничество трех сторон – педагога, его руководителя и заместителя руководителя, занимающегося вопросами переподготовки педагогических кадров.

Педагог сам несет ответственность за планирование и развитие собственной карьеры. Директор в данном случае выступает лишь в качестве наставника или спонсора своего сотрудника.

А руководители структурных подразделений осуществляет общее управление процессом в общеобразовательной организации, формируя заинтересованность педагогов в развитии своей карьеры и предоставляя инструменты для начала осознанного управления собственной карьерой.

Совершенствование системы стиля руководства предполагает так же организацию работы по повышению профессиональной компетентности руководителя образовательной организации:

- разработка программы повышения уровня профессионального мастерства;
- систематическая курсовая подготовка руководителя;
- повышение правовой культуры руководителя учреждения в рамках деятельности нормативно-правового лектория;
- организация работы дифференцированных мобильных объединений разного уровня;
- обеспечение возможности для занятий опытно-экспериментальной и исследовательской деятельностью.

Предлагаем также уделить внимание формированию образа успешного руководителя через формирование и своевременное ведение портфолио, что также показывает повышение карьерных ориентаций руководителя:

- разработка педагогами авторских программ, проектов, специальных семинаров;
- активное участие руководителя в методической работе на уровне организации: работа в составе проблемно-творческих групп, участие

в работе научно-практических конференций;

- обобщение опыта своей работы в виде публикаций;
- участие в выставках материалов передового педагогического опыта;
- ведение собственных сайтов;
- своевременное ведение и пополнение портфолио; – наставничество молодого специалиста.

В рамках реализации программы по совершенствованию эффективного стиля управления руководства в образовательной организации МАОУ СОШ № 90 нами были проведены с директором и руководителями структурных подразделений семинары-тренинги.

1. Семинар-тренинг «Формирование положительного отношения в педагогическом коллективе».

Цель: способствовать психологической адаптации руководителей.

Задачи:

- способствовать осознанию руководителем уникальности личности каждого сотрудника в педагогическом коллективе;
- формировать умение работать в команде;
- создание благоприятного психологического климата в коллективе;
- усовершенствовать процесс формирования основных профессиональных качеств.

Ресурсное обеспечение: ватман с правилами тренинга; ватман с рисунком «корабль доверия»; бланки анкет; карандаши и ватманы для создания коллажей.

Категория участников: молодой руководитель со стажем от одного до трех лет работы.

Форма проведения: семинар-тренинг.

Ход занятия:

1. Выступление.

2. Упражнение «Знакомство».
3. Ознакомление с правилами работы.
4. Упражнение «Я руководитель школы».
5. Мозговой штурм «Составляющие благоприятного психологического климата педагогического коллектива».
6. Упражнение «Корабль единства».
7. Упражнение «Точка опоры».
8. Упражнение «Портрет идеального руководителя».
9. Итог. Коллаж – «Идеальный руководитель».

Вступление: Кратко рассказывается о том, какие задания будут выполнять руководитель и спрашивает об ожиданиях от этого занятия.

Ставятся цели и задачи на данный тренинг.

Упражнение «Знакомство».

Цель: узнать больше о членах группы, сблизиться.

Каждому из участников тренинга предлагается представить себя и кратко рассказать, что никто (по его мнению) не знает о нем.

Например: меня зовут Анна Николаевна. Никто не знает, что я мечтаю стать директором школы.

Ознакомление с правилами работы в группе.

Закрепить на доске ватман с правилами тренингового занятия: активность; уважение к мнению другого; один говорит, а остальные слушают и другие.

Упражнение «Я работаю в школе».

Цель: раскрыть внутренние ожидания от профессиональной деятельности педагогов.

На столе предлагаем поставить шкатулку(коробку), в которую участники тренинга будут складывать листочки. На листочках каждый должен написать,какие ожидания у педагога от его труда (педагогической деятельности). Которые они ставят перед собой задачи, и какую цель.

Мозговой штурм «Составляющие благоприятного психологического

климата педагогического коллектива».

Цель: определение и принятие составляющих позитивного психологического климата в коллективе.

Предлагаем участникам тренинга определить, что именно каждый из нас может сделать для создания положительного психологического климата педагогического коллектива. Ведь именно от нас он зависит. Методом мозгового штурма определить составляющие благоприятного психологического климата, то, без чего он невозможен. Все мысли фиксируются на бумаге, а затем определяем 5-7 главных.

Упражнение «Корабль единства».

Цель: формирование позитивного настроения, ощущения единства. Каждый из участников тренинга делает руками, без ножниц, фигурку бинго, дает ей имя и размещает на корабле единства, нарисованном на ватмане. (психолог может отследить, какое место хочет занять каждый из участников).

Упражнение «Точка опоры».

Цель: сближение членов группы, принятие высказываний каждого. Когда-то Архимед сказал: «Дайте мне точку опоры – и я переверну весь мир». У каждого человека есть свои «точки опоры», которые помогают в жизни. Предлагаем участникам прокомментировать свои «точки опоры».

Например: искусство, близкий человек, природа и т.д.

Переходим к нашей профессии. Каким вы видите успешного педагога и руководителя?

Упражнение «Портрет идеального педагога».

Цель: (работа в группах) Определение главных факторов успешного педагога.

Участники объединяются в две группы. Задача первой группы создать портрет неуспешного учителя, оперируя 10 заветами. (Ошибки, которые допускает педагог, в последствии которых он является неуспешным педагогом). Вторая группа создает портрет успешного учителя (10

заповедей успешного руководителя).

Итог. Коллаж – идеального руководителя. Цель: рефлексия, сплоченность группы.

Участники делают коллаж «Идеальный руководитель».

Так же, с руководителем и двумя старшими воспитателями был проведен семинар.

2. Семинар «Использование техник активного слушания».

Ход семинара.

Вступительное слово. Добрый день.

Сегодня я пригласила вас на семинар по теме «Использование техник активного слушания при взаимодействии руководителей структурных подразделений и директора образовательной организации».

Разминка-приветствие.

Упражнение «Повторение ритма».

Цели: активизация участников, включение в работу, развитие навыков слушания.

Инструкция. Упражнение проходит в кругу, участники сидят на стульях. Сейчас мы будем приветствовать друг друга одной и той же фразой «Здравствуй, коллеги». Но вслух произносить ее мы не будем. Вместо этого мы будем отстукивать ее в виде ритмического рисунка разными способами, например, так... (отхлопывает в ладоши данную фразу в любом ритме). Эту же фразу можно изобразить в другом ритме, например, отстучать по спинке стула (по коленкам, отщелкать пальцами, языком, оттопать ногами и т.д.).

Можно скомбинировать различные звуки, например, начать фразу с хлопков, а закончить щелканьем. Приветствовать друг друга будем следующим образом – один участник отстукивает фразу, затем все повторяют ее в неизменном виде. Затем следующий участник отстукивает ту же фразу в своем ритме и исполнении, все повторяют и т. д.».

Вопрос для обсуждения:

- Что помогало и что мешало выполнять это упражнение?

Вывод: сегодня на занятии будем более внимательно прислушиваться к сказанному друг другом, будем учиться слушать.

Мотивация.

По роду своей деятельности постоянно приходится наблюдать за тем, как мы, педагоги, общаемся между собой, при общении с родителями узнаешь, как происходило общение педагогов, чаще всего руководителей и педагогов, какие эмоции оно вызвало и какое впечатление оставило. Есть положительные отзывы, но есть и противоположные. После чего приходишь к выводу о том, что развивать коммуникативные качества никогда не поздно и необходимо, особенно в нашей деятельности. Часто мы слышим только то, что хотим слышать, отстаивая свою позицию и очень часто не слышим другого человека.

Определяя ребенка в школу, родители правомерно хотят, чтобы педагоги нашли к их ребенку подход. И здесь уже со стороны педагога важно педагогическое принятие и содействие, которые возможны только при условии установления контакта со школьником и его родителями, понимая их потребности.

Одна из проблем, с которой сталкиваются педагоги в своей работе, – проблема оказания помощи родителям в воспитании ребенка. С одной стороны, в некоторых ситуациях бывает очень трудно дать какие-либо конкретные советы. С другой стороны, когда педагоги все же дают рекомендации, многие родители не воспринимают их должным образом, не всегда реагируют на них и понимают правильно.

В психологической науке есть эффективные способы взаимодействия, которые можно использовать как в профессиональной деятельности, так и в личном общении. Таким примером являются техники активного слушания.

Актуализация по теме.

Притча о понимании.

Цель: осознание необходимости установления более тесных

отношений воспитателей и руководителя с помощью приемов активного слушания.

Однажды к мудрецу из далекой деревни пришли молодые люди.

– Мудрец, мы слышали, что ты даешь все мудрые советы, указываешь правильный путь, открываешь истину. Помоги и нам! Старшее поколение в нашей деревне перестало нас понимать, а с этим нам очень трудно жить. Что нам делать?

– Мудрец посмотрел на них и спросил:

– А на каком языке вы говорите?

– Все молодое поколение говорит на тарабарском.

– А старые жители?

– Задумались молодые люди и признались:

– Мы у них не спрашивали.

– Именно поэтому у вас получается их только слушать, но не слышать».

Вопрос для обсуждения: Для вас слушать и слышать это одно и то же или это разные вещи?

Вывод: слышать – физиологическая особенность нашего организма, связанная с функционированием нашего слухового аппарата.

Слушать – это умение человека, связанное с пониманием другого человека.

Мозговой штурм «Что значит уметь слушать?»

Цель: активизация участников, конкретизация понятия «умение слушать».

Я предлагаю называть все возможные варианты ответа на вопрос: что значит уметь слушать, даже самые необычные, это могут быть и ассоциации, образы. Высказанные варианты не обсуждаются и не критикуются. Прошу говорить так, чтобы я успела записать их на доску.

Детский психотерапевт Катрун Гельдард из Австрии рекомендует всем, кому по роду деятельности необходимо помогать другим людям,

прежде всего научиться внимательно слушать, т.е. делать то, что мы с вами отметили.

Вопрос для обсуждения: Почему для деятельности педагога умение слушать является важным?

Вывод: Человек, которому требуется помощь, нуждается в том, чтобы почувствовать свою значимость и уважение к себе. Только тогда он может в полной мере раскрыть свои проблемы и готов выслушать рекомендации.

Далее обсудим вопрос о том, как внимательно слушать. Введение в тему.

Рисуночная арт-техника «Диалог на бумаге».

Цели: выстраивание профессиональных коммуникаций; анализ способов, которые участники применяют в своей педагогической работе.

Работа будет проходить в парах. Я предлагаю вам пообщаться между собой на бумаге, определив каждому для себя роль педагога и руководителя. Диалог будете вести на бумаге, то есть используя только рисуночные и графические изображения. Для этого у каждого из вас будет фломастер и одна половина листа бумаги (формат А4).

Фломастеры участников, ведущих диалог, должны быть равными по силе и противоположными по цветовой гамме, например, красный и синий, зеленый и оранжевый и т. д.

На общение вам отводится 3 минуты. Вы можете использовать только бумагу и фломастер. Запрещается разговаривать во время задания.

По окончании каждая пара презентует свою работу. Вопросы для обсуждения:

- То, что изображено на рисунке, это диалог или два монолога?
- Это был разговор на равных, или здесь был ведущий (лидер) и ведомый?
- Как вам кажется, стороны пришли к результату, они о чем-то договорились?
- Вы удовлетворены процессом взаимодействия?



- Какие факторы на это оказывали влияние?

Вывод: Установление контакта начинается с невербальных приемов взаимодействия.

Работа по теме: Мини-лекция.

Умение слушать и слышать и доведение этого умения до навыка – один из самых важных показателей мастерства педагога. Внимательное и целенаправленное слушание дает ряд преимуществ по сравнению с обычным слушанием. Наиболее простой способ сохранения заинтересованности и внимания в процессе общения – это метод нерефлексивного слушания. Техники нерефлексивного слушания преимущественно направлены на прояснение именно эмоционального компонента взаимодействия.

Задачи нерефлексивного слушания:

- управление вниманием;
- поддержание интереса к теме разговора.

Если говорящий понимает, что партнер его внимательно слушает, интересуется его рассказом, он, как правило, укрепляется в своем желании рассказывать и делает это более охотно. Экспериментальные исследования показывают, что если слушатели от сознательного игнорирования, говорящего переходят к активному вниманию, то тот начинает говорить быстрее, чаще использовать жесты, иными словами, входит в роль коммуникатора, и процесс общения становится более интенсивным.

Упражнение «Качели».

Цели: усвоение и закрепление информации о невербальных техниках установления контакта.

Участники группы делятся на команды. Перед началом работы каждая из них получает текстовую информацию.

Задача – проанализировать и изучить приемы невербального установления контакта, добавить информацию, которая была не учтена в предложенном тексте. Представить этот прием любым способом

(нарисовать, разыграть и т.д. на свое усмотрение). На работу отводится 5-7 мин.

По окончании работы от каждой команды выходят участники, которые демонстрируют для других команд прием нерефлексивного слушания. Участники других команд должны назвать данный прием и объяснить его суть. Таким образом, демонстрируются все приемы.

Памятки «Способы нерефлексивного слушания» предлагается всем участникам.

Практическая часть.

Практическое задание «Установление контакта».

Цель: отработать приемы нерефлексивного слушания в установлении контакта.

Работа проходит в парах, путем вытягивания из «чудесного мешочка» карточки (П1, Р1, П2, Р2 и т. д., где Р – руководитель, П – педагог). Участники объединяются в пары в соответствии с порядковым номером, например, П1 работает в паре с Р1 и т.д. Задание выполняется в два этапа: в парах (самостоятельно): руководитель рассказывает некую историю своему педагогу. Задача педагога – выслушать, используя способы нерефлексивного слушания. Демонстрация для всех участников: участники меняются ролями.

По окончании проходит обсуждение, при котором необходимо обратить внимание: на эмоциональный фон, используемые приемы, появилось ли желание продолжить общение и т. п.

Вопросы для участников:

- Какой опыт вы приобрели, выполняя это упражнение?
- Как вы можете охарактеризовать нерефлексивное слушание?
- Вопросы для зрителей:
- Что получилось?
- На что следует обратить внимание и изменить?

Вопросы для всех:

- Какие возможности вы видите в использовании этого метода?
- Какова область его применения и возможные ограничения?

Творческое задание «Рецепт эффективного невербального установления контакта»

Цель: закрепить знания участников о приемах нерефлексивного слушания. Необходимые материалы: принести книгу рецептов, чтобы напомнить, как составляются кулинарные рецепты (возможно, зачитать один из рецептов).

Участники работают в подгруппах.

Задача – составить рецепт эффективного невербального установления контакта. Время для работы – 5 мин. Рецепт должен удовлетворять следующим требованиям: он должен устраивать всех участников; ингредиенты должны быть полезными, хорошо усваиваемыми и разнообразными; рецепт должен быть воспроизводим другими людьми.

Необходимо обратить внимание участников, что составные части рецепта могут быть весьма различны, и рекомендовать им максимально использовать фантазию.

Рецепты записываются на листах бумаги, а затем зачитываются вслух всей группе. В дальнейшем рецепты можно сброшюровать, сделав титульную страницу «Книга о «вкусных» и здоровых правилах установления контакта».

Пример рецепта коктейля «Контакт».

Состав:

- 50 г лайма «Мимика».
- 100 мл тоника «Расстояние». 10 г сахара «Пауза».
- 30 г льда «Взгляд».
- 5 г мяты «Поза и жесты».

Способ приготовления: все смешать в указанных пропорциях, и выпить с родителем по 3 глотка, сопровождая минимальными репликами и сосредотачиваясь на подстройке к руководителю и активном слушании.

Рефлексия.

Упражнение «Знал, узнал, хочу узнать»

Каждому участнику предлагаю 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 взаимодействия руководителя и педагога?

Таким образом, можно отметить, что нерефлексивное слушание может быть эффективным на определенном этапе беседы, но чаще его бывает недостаточно для того, чтобы показать руководителю и педагогу проявление нашего внимания и выявить их потребности. Поэтому нерефлексивное слушание следует использовать в сочетании с рефлексивным слушанием, которому посвящен следующий наш семинар-тренинг «Техники рефлексивного слушания».

Созданию конструктивных взаимоотношений с сотрудниками помогает и управленческое моделирование, которое учит строить взаимоотношения на основе определенных моделей поведения. Так, в деятельности руководителя выделяют три управленческих комплекса: профессиональный, психологический, организаторский комплексы, оказывающие влияние на его ролевое поведение. В основе данного деления заложены методы воздействия на подчиненных. В частности, психологический комплекс включает следующие модели поведения руководителя [52]:

- лидер – мотиватор формирует эффективную мотивацию, выбирает ситуативный стиль руководства, общения;
- практический психолог-воспитатель создает условия для трудовой самореализации сотрудников, развивает коллектив с учетом индивидуальных особенностей каждого;
- социальный архитектор формирует в коллективе организационную культуру, условия для полной идентификации каждого

сотрудника с организацией.

Теория лидерства представляет динамическую модель, согласно которой руководитель в процессе управленческой деятельности формирует взаимоотношения с подчиненными как систему обменов. В дальнейшем учеными разработана концепция «высоко трансформационного лидера», который должен обладать высокой способностью мотивировать сотрудников на сверхдостижения [55].

Лидеры-руководители в процессе управленческой деятельности делятся по степени трансформации подчиненных.

Следующий вариант типологии руководителей базируется на принципе использования творческого подхода: эксперт, куратор, консультант, активизатор, координатор. Порядок расположения моделей определяется степенью влияния руководителя на деятельность подчиненных. Эксперт самостоятельно принимает решение, как нужно поступить в определенной ситуации, руководствуясь официальными документами, инструкциями.

Консультант – это опытный руководитель-практик, ясно видящий все возможные варианты решения проблемы, получения положительного результата. Данная модель поведения эффективна, если не превращается в мелочную опеку.

Девиз куратора – моральная поддержка. Не всегда компетентен в решении сложных проблем, но умело создает благоприятные условия для реализации способностей подчиненных.

Координатор хорошо владеет механизмом управления организацией, делегируя часть своих полномочий подчиненным, но управленческую ответственность, контроль оставляет за собой; по его мнению, вопросы должны решаться на том уровне, на котором они возникли.

Активизатор мыслит широко, масштабно, системно и комплексно, способен менять стиль в зависимости от характера управленческой проблемы, с толком использует способности своих подчиненных [59].

Таким образом, роли «Эксперта» и «Консультанта» более всего соответствуют руководителю в начале его профессионального становления, а роли «Активизатор», «Координатор», «Куратор» могут использовать профессионально зрелые руководители.

Обобщая вышесказанное можно отметить, что при выборе эффективного стиля управления руководителю лучше придерживаться следующих критериев выбора:

- первый критерий: соответствие поведения правопорядку и закону, установленному в обществе;

- второй критерий: интерпретация честности, нравственности, совестливости, справедливости, и их неуклонное соблюдение как гарант верности выбранной человеком модели поведения;

- третий критерий: цель, которую ставит перед собой человек. Эффективнее разбивать цель на последовательно выстроенные задачи, чтобы их реализация представляла собой ступени приближения к ней. Значительнее собственная цель руководителя больше стимулирует его;

- четвертый критерий: интуитивная или умозрительная оценка конкретной ситуации, в которой личность действует или оказалась по стечению обстоятельств (выигрышно «смотрелся», «слушался», «запомнился»);

- пятый критерий – самокритичная оценка собственных возможностей использования конкретного стиля управления. Разумно тщательно взвешивать все свои характеристики, избирая личную поведенческую модель;

- шестой критерий: выделение и конкретизация собственных возможностей, умения использовать человековедческие технологии («конструирование» коллективов, индивидуальная работа с коллегами, подчиненными, речевое воздействие стимулирование делового честолюбия);

- седьмой критерий: значение психолого-половых характеристик

личности. Чтобы не разрушить каких-то иллюзий или сложившихся стереотипов и не разочаровать собой партнеров, рекомендуется проявлять те личностно-деловые качества, которые они ожидают в вас найти. Так, мужчины ценят в женщине внешнюю привлекательность и сексуальность. Женщины, зная подобную запрограммированность мужской психологии, не могут с этим не считаться как, в свою очередь, и мужчинам не следует забывать о том, что самыми привлекательными в них качествами женщины считают интеллектуальную незаурядность, мужественность и благородство.

Выбор того или иного стиля руководства в каждой конкретной ситуации в значительной мере зависит от личности того, с кем человеку приходится вступать во взаимодействие.

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

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

Оценив эффективность предложенной программы, важно сказать, что программа по эффективному стилю управления руководства образовательной организации МАОУ СОШ № 90 г. Златоуста обеспечит стабильную работу педагогического коллектива, полноценное, всестороннее развитие и воспитание детей, качественное усвоение ими программного материала в соответствии с возрастными и индивидуальными особенностями, а также повышение эффективности образовательного процесса.

Далее проведем повторное диагностическое исследование по

изучению стилей руководства в МАОУ СОШ № 90. Повторное исследование проведем по тем же методикам, что и на констатирующем этапе эксперимента. Результаты исследования по методике на выявление лидерских качеств руководящего состава «Способность к лидерству» (Р.С. Немов) представим на рисунке 3.

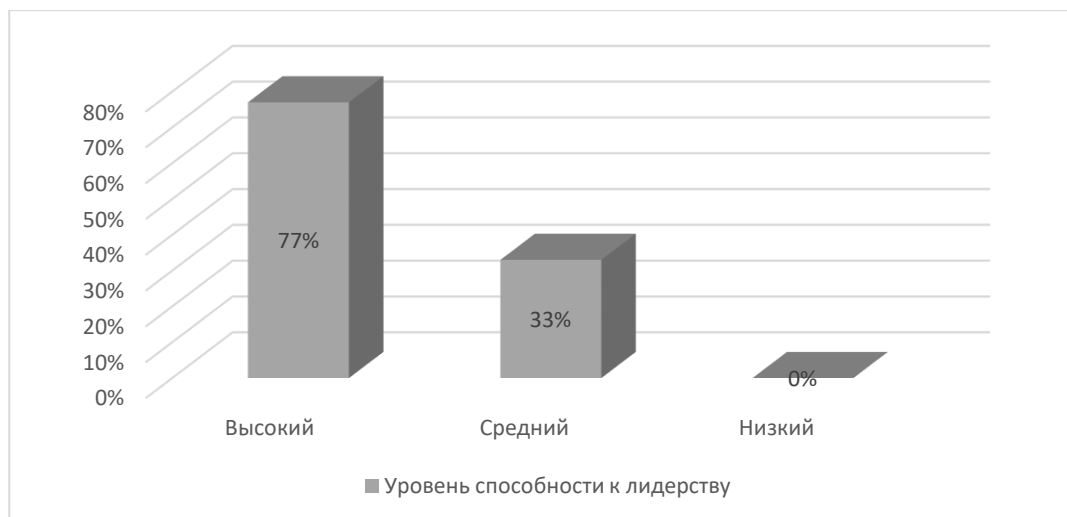


Рисунок 3 – Результаты исследования лидерских качеств по методике Р.С. Немова «Способность к лидерству» на конечном этапе эксперимента

Согласно представленным данным у 3 человек (77%) – директора и двух руководителей структурных подразделений лидерство выражено в сильной степени. У 1 человека (33%) – третьего руководителя структурного подразделения также, как и на начальном этапе эксперимента наблюдается средняя выраженность лидерства.

Сравнительный анализ результатов исследования лидерских качеств по методике Р.С. Немова «Способность к лидерству» на начало и конец экспериментальной работы представим на рисунке 4.

Согласно представленным данным, на конец экспериментального исследования у директора и двух руководителей структурных подразделений наличие лидерских качеств в высокой степени (77 и 33 баллов). Эффективность лидера определяется набором личных качеств



руководителя, иманерой его поведения к коллегам.

У третьего руководителя структурного подразделения, как и на начальном этапе эксперимента выявлена средняя выраженность лидерских качеств (34 балла). Данному руководителю следует продолжать соблюдать рекомендации по совершенствованию стиля управления.



Рисунок 4 – Сравнительный анализ результатов исследования лидерских качеств по методике Р.С. Немова «Способность к лидерству» на начало и конец экспериментальной работы

Склонность к диктату также, как и на начало экспериментального исследования не проявилась ни у кого.

Далее представим результаты исследования по методике «Оценка стиляуправления» (Л.Д. Столяренко) (рисунок 5).

Согласно представленным данным у 3 человек (77%) – директора школы и двух руководителей структурных подразделений преобладает единолично-демократический стиль управления. У директора образовательной организации данный стиль управления имеет большую выраженность, чем у руководителей структурных подразделений.

У 1 человека. (33%) – третьего руководителя структурного

подразделения также, как и на начало экспериментального исследования наблюдается средняя степень выраженности пассивно-попустительского стиля управления.

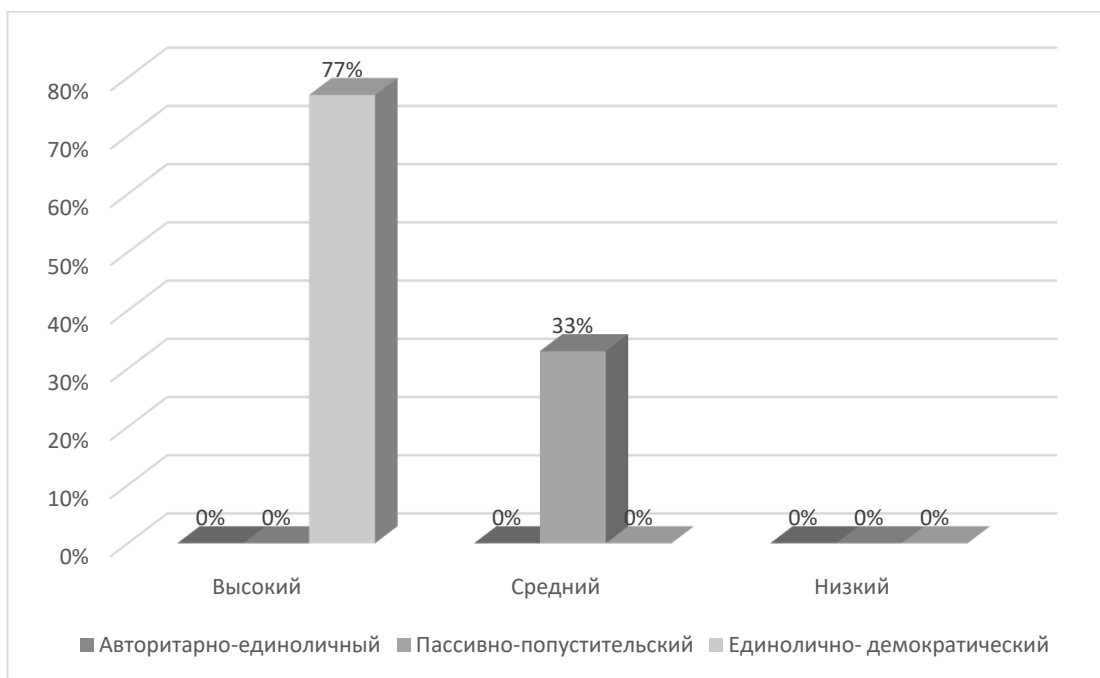


Рисунок 5 – Результаты исследования стиля управления по методике Л.Д. Столяренко «Оценка стиля управления» на конечном этапе эксперимента

Сравнительный анализ результатов исследования стиля управления по методике Л.Д. Столяренко «Оценка стиля управления» на начало и конец экспериментальной работы представим на рисунке 6.



Рисунок 6 – Сравнительный анализ результатов исследования стиля управления по методике Л.Д. Столяренко «Оценка стиля управления» на начало и конец экспериментальной работы

Таким образом, можно сказать, что предложенная программа по эффективному стилю управления руководителей образовательных организаций положительно влияют на стиль управления директора МАОУ СОШ № 90 и руководителей структурных подразделений. Так как директор школы и два руководителя структурных подразделений предпочли управлению единолично-демократический стиль. А так же, руководители структурных подразделений стали больше проявлять свои лидерские качества в управлении.

Следовательно, предложенные рекомендации можно считать эффективными.

## Выводы по 2 главе

Основываясь на теоретических положениях, была проведена опытно - экспериментальная работа на МАОУ СОШ № 90 г. Златоуста. В экспериментальной работе принимали участие директор школы МАОУ СОШ № 90 и руководители структурных подразделений в количестве 3 человек.

Проведя опытно-экспериментальную работу по определению стиля руководства в МАОУ СОШ № 90 мы определили стили управления руководителей образовательного учреждения, также определили влияние стиля на эффективность организации в целом. Директор и руководители структурных имеют в основном смешанный стиль руководства (авторитарный-демократический), но с разной степенью выраженности. Обращает на себя внимание то, что выраженность конкретных личных качеств, управленческих способностей у руководителей, различающихся по типу индивидуального стиля руководства, не одинакова. Можно сделать вывод, что тип индивидуального стиля руководства закономерно связан с личностными качествами руководителей.

Соответственно, значимость и иерархическая структура личностных качеств руководителей, будет меняться, и зависеть от многих факторов (пол, возраст, стаж работы, преподаваемый предмет, сложившаяся система отношений с педагогическим коллективом и пр.).

Руководитель, обладая определенным уровнем управленческих способностей, личностных качеств может правильно выстроить свои взаимоотношения, создать благоприятный психологический климат, определенный тип поведения с педагогическим коллективом, направить его деятельность на достижение высоких результатов.

Руководители, развивая и совершенствуя свои личностные качества, ориентируясь на реальность, безусловно, могут повысить эффективность своего образовательного учреждения. Руководитель, который желает

добиться высоких результатов в управленческой деятельности не может позволить себе применять какой-то один стиль руководства на протяжении всей своей управленческой деятельности. Эффективный руководитель – это руководитель, обладающий не только властью, статусом лидера в коллективе, ориентированный не только на деятельность образовательного учреждения, но и на развитие, поддержание, как всего коллектива, так и отдельных его членов.

Для достижения оптимальных результатов необходимо стремиться адекватно, оценивать ситуацию, творчески анализировать объективные ограничения и субъективные возможности их преодоления, прогнозировать последствия принимаемых решений, реально оценивать возможности подчиненных, как руководителей, так и исполнителей, опираться на тот стиль управления, который следует из психологических и личных характеристик руководителя, при индивидуальном подходе к сотрудникам необходимо подбирать формы деятельности (по напряженности, темпу работы, наличию стрессовых ситуаций и др.), к которым легче адаптируется тот или иной тип темперамента.

В целях совершенствования эффективного стиля управления в образовательной организации, нами была разработана программа по оптимизации стиля управления руководителям образовательных учреждений:

- изменить авторитарный стиль руководства на «адаптивный» стиль, проявляющийся в умении руководителя вести себя в зависимости от требований реальной ситуации;
- использовать в процессе решения управленческих задач потенциальные возможности коллектива: профессиональный, интеллектуальный, творческий потенциал;
- главным ориентиром избрать создание благоприятной рабочей среды, оказание психолого-педагогической поддержки;
- членов своего коллективу для их реализации потенциальных

возможностей.

Таким образом, можно сказать, что предложенная программа по совершенствованию эффективного стиля управления руководителей образовательных организаций положительно влияют на стиль управления директора МАОУ СОШ № 90 и руководителей структурных подразделений. Следовательно, разработанная программа по совершенствованию эффективного стиля управления руководителей образовательных учреждений действительно является эффективной и обеспечивает стабильную работу педагогического коллектива, полноценное, всестороннее развитие и воспитание детей, качественное усвоение ими программного материала в соответствии с возрастными и индивидуальными особенностями, а также повышение эффективности образовательного процесса.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление образовательными системами – это разновидность социального управления, которое осуществляется путем воздействия на ценностные ориентации, условия жизни людей, и одновременно выделяется внескольких формах: управление системой, конкретным образовательным учреждением, процессом, педагогическим коллективом, результатом. Является сферой реализации способностей личности руководителя, проявляющиеся в его стиле управления.

Стиль представляет собой одновременно социальное явление, отражая убеждения, мировоззрение руководителя, и индивидуальное явление, определяющееся специфическими характеристиками конкретной личности. Руководители, развивая и совершенствуя свои личностные качества, безусловно, могут повысить эффективность своего образовательного учреждения. Разные стили по-разному влияют на психологический климат, мотивирование, межличностные отношения внутри педагогического коллектива.

Стиль руководства выражается в том, какими приемами руководитель побуждает коллектив к инициативному и творческому подходу к выполнению возложенных на него обязанностей, как контролирует результаты деятельности подчиненных. Стиль руководства – это типичный вид поведения руководителя в отношении с подчиненными в процессе достижения поставленной цели.

Таким образом, существует много взглядов на стили руководства. Каждый стиль имеет как положительные, так и отрицательные стороны. Но эффективность выбранного руководителем стиля в первую очередь будет зависеть от его личных качеств, состава руководимого им педагогического коллектива.

Основываясь на теоретических положениях, была проведена опытно - экспериментальная работа на базе МАОУ СОШ № 90 г. Златоуста. В

экспериментальной работе принимали участие директор МАОУ СОШ № 90 и руководители 3 структурных подразделений.

Проведя опытно-экспериментальную работу по определению стиля руководства в МАОУ СОШ № 90 мы определили стили управления руководителей образовательного учреждения, также определили влияние стиля на эффективность организации в целом. Директор и руководители структурных подразделений имеют в основном смешанный стиль руководства (авторитарный-демократический), но с разной степенью выраженности. Обращает на себя внимание то, что выраженность конкретных личных качеств, управленческих способностей у руководителей, различающихся по типу индивидуального стиля руководства, не одинакова. Можно сделать вывод, что тип индивидуального стиля руководства закономерно связан с личностными качествами руководителей.

Соответственно, значимость и иерархическая структура личностных качеств руководителей, заместителей будет меняться, и зависеть от многих факторов (пол, возраст, стаж работы, преподаваемый предмет, сложившаяся система отношений с педагогическим коллективом и пр.).

Руководитель, обладая определенным уровнем управленческих способностей, личностных качеств может правильно выстроить свои взаимоотношения, создать благоприятный психологический климат, определенный тип поведения с педагогическим коллективом, направить его деятельность на достижение высоких результатов.

Руководители, развивая и совершенствуя свои личностные качества, ориентируясь на реальность, безусловно, могут повысить эффективность своего образовательного учреждения. Руководитель, который желает добиться высоких результатов в управленческой деятельности не может позволить себе применять какой-то один стиль руководства на протяжении всей своей управленческой деятельности. Эффективный руководитель – это руководитель, обладающий не только



властью, статусом лидера в коллективе, ориентированный не только на деятельность образовательного учреждения, но и на развитие, поддержание, как всего коллектива, так и отдельных его членов.

Для достижения оптимальных результатов необходимо стремиться адекватно, оценивать ситуацию, творчески анализировать объективные ограничения и субъективные возможности их преодоления, прогнозировать последствия принимаемых решений, реально оценивать возможности подчиненных, как руководителей, так и исполнителей, опираться на тот стиль управления, который следует из психологических и личных характеристик руководителя, при индивидуальном подходе к сотрудникам необходимо подбирать формы деятельности (по напряженности, темпу работы, наличию стрессовых ситуаций и др.), к которым легче адаптируется тот или иной тип темперамента.

В целях совершенствования стиля руководства в образовательной организации, нами была разработана программа по оптимизации стиля управления руководителям образовательных учреждений:

- изменить авторитарный стиль руководства на «адаптивный» стиль, проявляющийся в умении руководителя вести себя в зависимости от требований реальной ситуации;
- использовать в процессе решения управленческих задач потенциальные возможности коллектива: профессиональный, интеллектуальный, творческий потенциал;
- главным ориентиром избрать создание благоприятной рабочей среды, оказание психолого-педагогической поддержки;
- членов своего коллективу для их реализации потенциальных возможностей.

Таким образом, можно сказать, что предложенная программа по совершенствованию эффективного стиля управления руководителями образовательных организаций положительно влияет на стиль управления директора МАОУ СОШ № 90 и руководителей структурных подразделений.

Следовательно, предложенная программа по совершенствованию стиля управления руководителей образовательных учреждений действительно является эффективной, и обеспечивает стабильную работу педагогического коллектива, полноценное, всестороннее развитие и воспитание детей, качественное усвоение ими программного материала в соответствии с возрастными и индивидуальными особенностями, а также повышение эффективности образовательного процесса.

Таким образом, цель работы достигнута, поставленные задачи решены. Гипотеза нашла свое практическое подтверждение.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авакян, И.Б. Социально-психологический климат в педагогическом коллективе как условие восприимчивости педагогов к новому [Текст] / И.Б. Авакян // Педагогическое образование в современной России. – 2012. – №4. – С.67-72.
2. Авдулова, Т.П. Психология управления [Текст]: учебник и практикум для академического бакалавриата / Т.П. Авдулова. – 2-е изд., испр.и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 231 с.
3. Акимова, Ю.Н. Психология управления [Текст]: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Ю.Н. Акимова. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 320 с.
4. Аксенова, Е.А. Управление персоналом [Текст]: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е.А. Аксенова. – М.: ЮнитиДана, 2015. – 561 с.
5. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. [Текст]: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. – М.: Проспект, 2016. – 214 с.
6. Аширов, Д.А. Управление персоналом / Д.А. Аширов. – М.: ТК Велби, Проспект, 2016. – 432 с.
7. Базаров, Т.Ю. Психология управления персоналом [Текст]: учебники практикум для академического бакалавриата / Т.Ю. Базаров. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 381 с.
8. Бакирова, Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом [Текст]: учебное пособие / Г.Х. Бакирова. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 591 с.
9. 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.

10. Бородкина, Е.Ю. Особенности стимулирования педагогических работников образовательной организации для детей с ограниченными возможностями здоровья [Текст] / Е.Ю. Бородкина, Л.Д. Мардер // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2016. – № 11. – С. 41-49.
11. Бороздина, Г.В. Основы педагогики и психологии [Текст]: учебник для СПО / Г.В. Бороздина. – Л.: Юрайт, 2016. – 477 с.
12. Вайндорф-Сысоева, М.Е. Педагогика [Текст]: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / М.Е. Вайндорф-Сысоева. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 197 с.
13. Виханский, О.С. Менеджмент в образовании [Текст]: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2017. – 573 с.
14. Водопьянова, Н.Е. Психология управления персоналом. Психическое выгорание [Текст]: учебное пособие для академического бакалавриата / Н.Е. Водопьянова, Е.С. Старченкова. 3-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 299 с.
15. Галигузова, Л.Н. Управление в организации [Текст]: учебник / Л.Н. Галигузова. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 284 с.
16. Глухова, Л.В. Управление развитием персонала в условиях современной модели образования [Текст] / Л.В. Глухова // Модернизация системы образования. – 2016. – С. 65-69.
17. Голованова, Н.Ф. Педагогика [Текст]: учебник и практикум для академического бакалавриата / Н.Ф. Голованова. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 377 с.
18. Голубкова, О.А. Организационное поведение: теория и практика [Текст]: учебное пособие / О.А. Голубкова, С.В. Сатикова. – СПб.: Питер, 2016. – 224 с.
19. Гончарова, М.Н. Система управления персоналом образовательного учреждения [Текст] / М.Н. Гончарова // Инновационная наука. – 2016. – № 3-1. – С. 69-71.

20. Гончарова, Т.И. Педагогика [Текст]: учебник / Т.И. Гончарова. – М.: Просвещение, 2015. – 387 с.
21. Дегтерев, В.А. Менеджмент в современном образовании [Текст] / В.А. Дегтерев, Т. В. Майданова // Научно-методический журнал. – 2017. – 316с.
22. Десслер, Г. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Г. Десслер. – Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013. – 799 с.
23. Доскова, Л. С. Управление персоналом [Текст]: учебник /Л.С. Доскова. М.: Эксмо, 2016. – 32 с.
24. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом [Текст]: учебник /А.П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 352 с.
25. Жиркова, Н.А. Особенности развития системы управления персоналом в муниципальных образовательных организациях в современных условиях [Текст] / Н.А. Жиркова // Современное образование. – 2017. –С. 104-109.
26. Забродин, В.Ю. Социология и психология управления [Текст]: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В.Ю. Забродин. – М.:Издательство Юрайт, 2018. – 147 с.
27. Згонник, Л.В. Организационное поведение [Текст]: учебник / Л.В. Згонник. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. –232 с.
28. Зуб, А.Т. Психология управления [Текст]: учебник и практикум для академического бакалавриата / А.Т. Зуб. – 2-е изд., пер. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 372 с.
29. Ильичева, Е.А. Управление персоналом в образовательном учреждении [Текст] / Е.А. Ильичева // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2016. – №18. – С. 77-83.
30. Ильяшенко, Т.А. Корпоративная культура как основа управления персоналом образовательного учреждения [Текст] / Т.А.

Ильяшенко // Экономика и управление. – 2017. – №12. – С. 43-47.

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

32. Каменская, В.Г. Психология управления. Социально психологические основы управленческой деятельности [Текст]: учебное пособие для академического бакалавриата / В.Г. Каменская. – 2-е изд., стер. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 194 с.

33. Кибанов, А.Я. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / А.Я. Кибанов. – М.: КноРус, 2016. – 208 с.

34. Кишкель, Е.Н. Управленческая психология [Текст]: учебное пособие / Е.Н. Кикшель. – М.: Высшая школа, 2015. – 289 с.

35. Комардина, Т.В. Справочник заведующего ДОУ [Текст]: пособие по кадровой работе / Т.В. Комардина – Волгоград: Учитель, 2017. – 360 с.

36. Коноваленко, М.Ю. Психология управления персоналом [Текст]: учебник для академического бакалавриата / М.Ю. Коноваленко, А.А. Соломатин. – 2-е изд. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 369 с.

37. Макаров, А.С. Управление образовательным процессом в школе [Текст] / А.С. Макаров // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – С. 380–384.

38. Марченко, Н.В. Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом [Текст] / Н.В. Марченко // Научные труды. – 2016. – № 4. – С. 47-54.

39. Машков, В.Н. Практика психологического обеспечения руководства, управления, менеджмента [Текст]: учебник / В.Н. Машков. – М.: Наука, 2017. – 304 с.

40. Методика на выявление лидерских качеств руководящего состава «Способность к лидерству» (Р.С. Немов) [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://psyera.ru/5404/sposobnost-k-liderstvu-avtor-r-s-nemov>

41. Методика на основе самооценки руководителей «Оценка стиля управления» (Л.Д. Столяренко) // Режим доступа:  
<https://studfiles.net/preview/5611112/page:14/>
42. Мишин, В.М. Исследование систем управления [Текст]: учебное пособие / В.М. Мишин. – М.: Просвещение, 2015. – 447 с.
43. Мишура, Н.П. Аксиологические аспекты формирования эффективного взаимодействия руководителя с коллегами [Текст] / Н.П. Мишура // Научные труды. – 2016. – С. 102-109.
44. Никифорова, Н.А. Управление персоналом [Текст]: учебник / Н.А. Никифорова. – М.: Окей-книга, 2017. – 128 с.
45. Пастюк, О.В. Менеджмент в школьной организации России [Текст] / О.В. Пастюк // Детский сад от А до Я. – 2016. – №3. – С.4-28.
46. Пашко, А.И. Перспективы профессионального развития педагогического персонала в общеобразовательных организациях [Текст] / А.И. Пашко // Труд и социальные отношения. – 2017. – № 1.
47. Попов, Ю.А. Современные подходы к управлению персоналом образовательного учреждения [Текст] / Ю.А. Попов, Д.Г. Маркаров // Современные наукоемкие технологии. – 2016. – № 12-2. – С. 423-427.
48. Попова, В.В. Управление производственной адаптацией педагогического персонала в образовательных организациях [Текст] / В.В. Попова, А.А. Ковшова // Экономика, социология и право. – 2015. – № 1. – С. 123-128.
49. Поташник, М.М. Управление качеством образования [Текст]: учебное пособие / М. М. Поташник. – М.: Феникс, 2016. – 443 с.
50. Потемкин, В.К. Управление персоналом [Текст]: учебник / В.К. Потемкин. – М.: Питер, 2017. – 432 с.
51. Пуденко, Т.И. К вопросу о критериях оценки эффективности деятельности образовательных организаций [Текст] / Т.И. Пуденко, Т.Н. Богуславская // Управление образованием: теория и практика. – 2015. – № 2. – С. 13-18.

52. Рогов, Е.И. Психология управления персоналом [Текст]: учебник для академического бакалавриата / Е.И. Рогов. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 350 с.
53. Рудько Н.М., Суворов В.В. Рекомендации по совершенствованию управления персоналом в образовательной организации [Текст] / Н.М. Рудько, В.В. Суворов // Инновационное развитие социально-экономических систем. – 2015. – №2. – С. 23- 55.
54. Рыгалова, Т.О. Методическое сопровождение профессионального развития педагогов как фактор повышения качества образовательной деятельности образовательной организации [Текст] / Т.О. Рыгалова // Итоги и перспективы научных исследований. – 2016. – № 3. – С. 47-54.
55. Селезнева, Е.В. Психология управления [Текст]: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.В. Селезнева. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 373 с.
56. Спивак, В.А. Лидерство [Текст]: учебник / В.А. Спивак. – М.: Юрайт, 2016. – 302 с.
57. Трапицын, С.Ю. Менеджмент в образовании [Текст]: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / С.Ю. Трапицын. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 413 с.
58. Тулякова, Л.М. Антикризисное управление персоналом в сфере образования [Текст] / Л.М. Тулякова // Симбирский научный вестник. – 2015. – №1. – С. 125-128.
59. Чернова, Г.Р. Психология управления [Текст]: учебное пособие для бакалавриата и специалитета / Г.Р. Чернова, Л.Ю. Соломина, В.И.
60. Хямяляйнен. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 151 с.
61. Шишлова, Е.Э. Психология управления и лидерства в организации [Текст]: учебник / Е.Э. Шишлова. – М.: Проспект, 2016. – 435 с.



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

63. 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.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А



Рисунок 1- Управленческая решетка Блейка-Моутона (матрица стилей руководства)

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

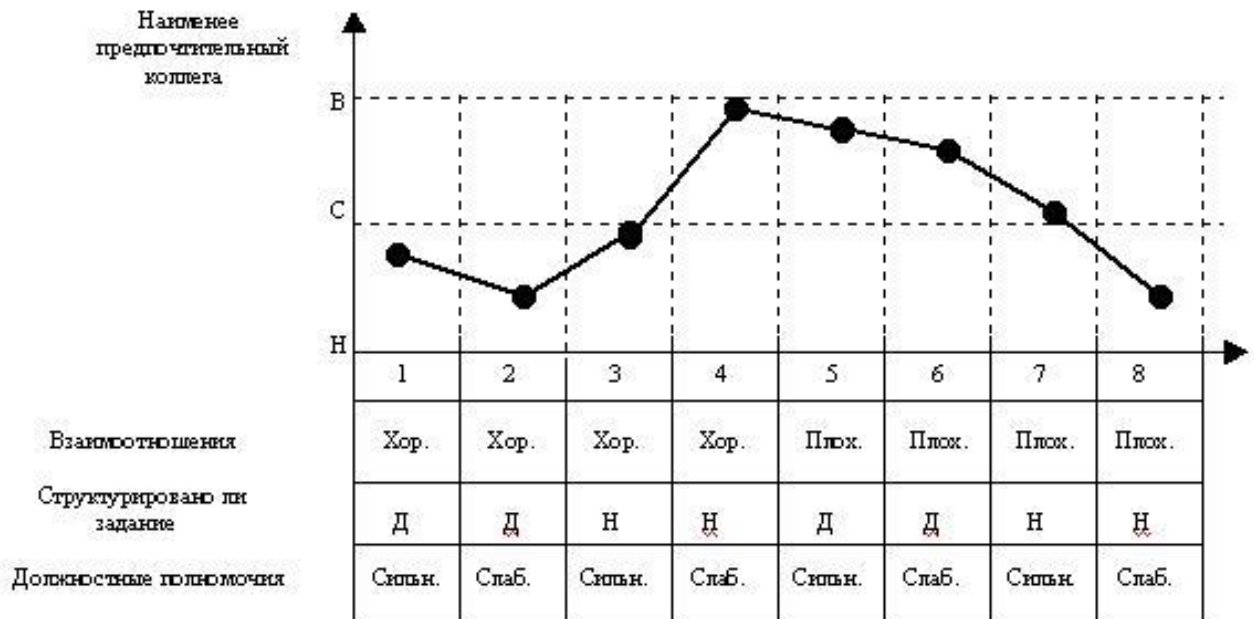


Рисунок 2 – Модель Фидлера

Ситуации 1, 2 и 3 – очень благоприятные

Ситуации 4, 5, и 6 – умеренно благоприятные

Ситуации 7 и 8 – очень неблагоприятные

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

Текст опросника к методике на выявление лидерских качеств  
руководящего состава «Способность к лидерству» (Р.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 удастся 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 советнике, 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 болтливую 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.

**Обработка результатов.** В соответствии со следующим 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.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Текст опросника к методике на основе самооценки руководителей  
«Оценкатиля управления» (Л.Д. Столяренко)

1. В работе с людьми я предпочитаю, чтобы они беспрекословно выполняли мои распоряжения.
2. Меня легко увлечь новыми задачами, но я быстро охлаждаю к ним.
3. Люди часто завидуют моему терпению и выдержке.
4. В трудных ситуациях я всегда думаю о других, а потом о себе.
5. Мои родители редко заставляли делать меня то, что я не хотел.
6. Меня раздражает, когда кто-то проявляет слишком многоинициативы.
7. Я очень напряженно работаю, так как не могу положиться на своихпомощников.
8. Когда я чувствую, что меня не понимают, я отказываюсь от намерений делать что-либо.
9. Я умею объективно оценить своих подчиненных, выделив среди них сильных, средних и слабых.
10. Мне приходится часто советоваться со своими помощниками, прежде чем отдать ответственное распоряжение.
11. Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызывать у людей раздражение.
12. Уверен, что мои оценки успехов и неудач, подчиненных точны и справедливы.
13. Я всегда требую от подчиненных неукоснительного выполнения моих приказаний и распоряжений.
14. Мне легче работать одному, чем кем-то руководить.
15. Многие считают меня чутким и ответственным руководителем.

16. Мне кажется, что от коллектива нельзя ничего скрывать – ни плохого, ни хорошего.
17. Если я встречаю сопротивление, у меня пропадает интерес к работам людьми.
18. Я игнорирую коллективное руководство, чтобы обеспечить эффективность единоначалия.
19. Чтобы не подорвать свой авторитет, я никогда не признаю своих ошибок.
20. Мне часто для эффективной работы не хватает времени.
21. На грубость подчиненного я стараюсь найти ответную реакцию, не вызывающую конфликта.
22. Я делаю все, чтобы подчиненные охотно выполняли мои распоряжения.
23. С подчиненными у меня очень тесные контакты и приятельские отношения.
24. Я всегда стремлюсь любой ценой быть первым.
25. Я пытаюсь выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций.
26. Мне легче подстроиться под мнение большинства коллектива, чем выступить против него.
27. Мне кажется, что подчиненных нужно хвалить за каждое, пусть даже самое незначительное достижение.
28. Я не могу критиковать подчиненного в присутствии других людей.
29. Мне приходится чаще просить, чем требовать.
30. Я часто теряю от возбуждения контроль над своими чувствами.
31. Если бы я имел возможность чаще бывать среди своих подчиненных, то эффективность моего руководства значительно повысилась бы.
32. Я иногда проявляю равнодушие к интересам и

увлечениям подчиненных.

33. Я предоставляю более грамотным подчиненным больше самостоятельности в решении сложных задач, особо не контролируя их.

34. Мне нравится анализировать и обсуждать с подчиненными их проблемы.

35. Мои помощники справляются не только со своими, но и с моими функциональными обязанностями.

36. Мне легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными, которых всегда можно поставить на место.

37. Я всегда добиваюсь выполнения своих распоряжений наперекор обстоятельствам.

38. Самое трудное для меня – это вмешиваться в ход работы людей, требовать от них дополнительных усилий.

39. Чтобы лучше понять подчиненных, я стараюсь представить себя на их месте.

40. Я думаю, что управление людьми должно быть гибким – подчиненным нельзя демонстрировать ни железной непреклонности, ни панибратства.

41. Меня больше волнуют собственные проблемы, чем интересы подчиненных.

42. Мне приходится часто заниматься текущими делами и испытывать от этого большие интеллектуальные и эмоциональные нагрузки.

43. Родители заставляли меня подчиняться даже тогда, когда я считал это неразумным.

44. Работу с людьми я представляю себе как мучительное занятие.

45. Я стараюсь развивать в коллективе взаимопомощь и сотрудничество.

46. Я с благодарностью отношусь к предложениям и советам

подчиненных.

47. Главное в руководстве – распределить обязанности.

48. Эффективность управления достигается тогда, когда подчиненные существуют лишь как исполнители воли командира.

49. Подчиненные – безответственные люди, поэтому их нужно постоянно контролировать.

50. Лучше всего предоставлять полную самостоятельность коллективу и ни во что не вмешиваться.

51. Для более качественного руководства нужно поощрять наиболее способных подчиненных и строго взыскивать с нерадивых.

52. Я всегда признаю свои ошибки и выбираю более правильное решение.

53. Мне приходится часто объяснять неудачи в управлении объективными обстоятельствами.

54. Нарушителя дисциплины я строго наказываю.

55. В критике недостатков, подчиненных я беспощаден.

56. Иногда мне кажется, что в коллективе я лишний человек.

57. Прежде чем упрекать подчиненного, я стараюсь его похвалить.

58. Я хорошо взаимодействую с коллективом и считаюсь с его мнением.

59. Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости к подчиненным.

60. Если бы мои подчиненные делали так, как я требую, я бы достиг гораздо большего.

Подсчитав номера утверждений, на которые руководитель ответил утвердительно, и посмотрев в ключ, можно определить степень выраженности стиля управления. Ключ:

– утверждения в вопросах 1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60 – авторитарно-единоличный стиль управления;

– утверждения в вопросах 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35,

38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59 – пассивно-попустительский стиль управления;  
– утверждения в вопросах 3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58 – единолично-демократический стиль управления.

– В зависимости от полученных сумм ответов степень выраженности будет различной: минимальной (0-7), средней (8-13), высокой (14-20). Если оценки минимальны по всем трем показателям, то стиль руководства считается неустойчивым и неопределенным. У опытного руководителя наблюдается комбинация различных стилей управления.