



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ**
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ

Влияние стиля руководства на эффективность управления образовательными системами

**Выпускная квалификационная работа
по направлению 44.04.01 Педагогическое образование**

код, направление

**Направленность программы бакалавриата/магистратуры
«Управление образованием»**

Проверка на объем заимствований:
_____ % авторского текста

Работа допущена к защите
« ____ » _____ 20__ г.
зав. кафедрой ОТиДО
_____ Беликов В.А.

Выполнила:
Студентка группы ЗФ-211/-169-2-1Кст
Пращур Марина Валерьевна

Научный руководитель:
уч. степень, должность
к.п.н., доц., Лапчинская И.В.

**Челябинск
2017**

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические подходы к изучению стилей управления руководителей образовательными системами	8
1.1 Функции, принципы, методы управления образовательными системами.....	8
1.2 Личность руководителя образовательного учреждения как субъекта управления образовательными системами.....	17
1.3 Проблема выбора индивидуального стиля руководства	23
1.4 Роль стиля управления руководителя в обеспечении эффективной деятельности образовательного учреждения	25
1.5 Выводы по 1 главе	37
Глава 2. Пути повышения эффективности управления образовательными системами.....	38
2.1 Общая характеристика образовательных организаций: ГУ «ЗСШ №1», «ЗСШ №2», школа – гимназия №3.....	38
2.2 Изучение характеристик стиля управления руководителей образовательных учреждений	41
2.3 Рекомендации по развитию личностных качеств руководителей и оптимизации управления педагогическим коллективом.....	65
2.4 Выводы по 2 главе.....	73
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	76
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	79
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	85

ВВЕДЕНИЕ

Проблема исследования. Усложнение функций современных образовательных учреждений повлекло за собой значительные перемены организационного характера. В жизни их педагогических коллективов и руководителей определилась потребность в поиске новых форм и методов организационно-педагогической деятельности. Проблема состоит в том, что в реальной жизни стили руководства не соответствуют теоретической основе, так как все люди различны, что порождает трудности в выборе определенного стиля руководства.

Актуальность исследования. Сложившаяся в современном обществе социокультурная ситуация актуализирует проблему управления образовательными системами, ставя перед руководителем новые задачи, возможности использования определенных стилей деятельности в руководстве, являющиеся главной характеристикой эффективности работы образовательной системы в целом.

Изучение стиля руководства в последнее десятилетие стало важным направлением в интегральном изучении личности. Оценка личностных качеств и проблем, связанных с отбором руководителей школ, является одним из самых сложных аспектов управленческой деятельности. Изучение стилей руководства образовательными системами ведется психологами, педагогами уже более полувека. К настоящему времени исследователи накопили немалый материал по данной проблеме, поэтому различают разные подходы к проблеме, количество стилей, выделяя их по разным основаниям.

В процессе трудовой деятельности формируется индивидуальный тип, «почерк» руководителя, что позволяет акцентировать внимание на том, что нет и не может быть двух одинаковых руководителей с одинаковым стилем руководства [1]. Таким образом, выбранная мною данная тема актуальна, так как стиль руководства представляет собой явление строго индивидуальное,

определяется специфическими характеристиками конкретной личности и отражает особенности работы с людьми.

Цель исследования – изучить основные стили управления образовательными системами на примере общеобразовательных школ п.Затобольск (ГУ «Затобольская средняя школа №1», ГУ «Затобольская средняя школа №2», Затобольская школа-гимназия №3) и их влияние на управление образовательными системами.

Объект исследования: стили руководства в управлении образовательными системами.

Предмет исследования: процесс совершенствования стиля управления у руководителей образовательных учреждений.

Исходя из поставленной цели, необходимо решить следующие **задачи:**

- провести анализ теоретических подходов к изучению личности руководителя образовательного учреждения в психолого-педагогической, управленческой литературе;
- выявить отличительные характеристики существующих стилей управления;
- определить значение стиля управления руководителя в обеспечении эффективности деятельности образовательного учреждения;
- дать общую характеристику образовательным организациям: ГУ «ЗСШ №1», «ЗСШ №2», школа – гимназия №3;
- изучить характеристики стилей управления руководителей образовательных учреждений;
- разработать рекомендации по развитию личностных качеств руководителей и оптимизации управления педагогическим коллективом.

Гипотеза исследования: Стиль руководства образовательной системой выражается в том, как директор школы действует, какими способами он решает стоящие перед ним задачи. Стиль управления руководителя образовательного учреждения будет более эффективным при

реализации мероприятий по развитию личностных качеств руководителей и оптимизации управления педагогическим коллективом.

Методологические основания решения проблемы: Теоретической основой данной методологии является комплексный подход к изучению (труды, учения, теории многих российских, зарубежных и казахстанских учёных, психологов). Служат концептуальные работы, раскрывающие основы общего системного анализа (П.К.Анохин, В.Г. Афанасьев, В.А. Барабанщиков, А.А. Митькин и др.), профессиональной (В.С. Агапов, А.А. Бодалев, А.А. Деркач, Е.А.Климов, А.К.Маркова, М.Ф. Секач, В.Д. Шадриков и др.) и управленческой (И.В. Антоненко, В.Г. Зазыкин, А.И.Китов, Р.Л. Кричевский, В.Г. Крысько, Г.В. Суходольский, Р.Х. Шакуров и др.) деятельности, социально-психологического анализа индивидуального стиля (В.С.Мерлин, В.Д. Небылицын, Б.М. Теплов и др.), методов руководства (А.Л.Журавлев, Р.Л. Кричевский, В.А. Толочек и др.), руководства учебно-воспитательным процессом в школе (Ю.К. Бабанский, Б.З. Вульф, В.А. Караковский, Ю.А. Конаржевский, В.В. Лебединский, Б.Т. Лихачев, М.М. Поташник, В.А. Слостенин, Г.Н. Филонов, Р.Х. Шакуров, Т.И. Шамова и др.), общей проблематики управления системой образования (И.М. Ильинский, Б.В. Коваленко, В.А. Луков, Г.Н. Оглобина, М.М. Поташник, А.А. Реан, П.Н. Третьяков, В.Я. Якунин и др.) [12].

В соответствии с намеченной целью и задачами исследования нами были определены следующие **методы**:

- *Теоретические методы*: теоретический анализ психолого-педагогической, управленческой, методической литературы по теме исследования;
- *эмпирические методы*: проведение в практической части тестовых исследований по методикам, количественного и качественного анализа;
- наблюдение, сравнительно-сопоставительный;

- беседа, опрос
- анкетирование;
- статистический анализ;
- интерпретация результатов анкетирования.

Этапы и база исследования:

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

Второй этап - диагностический (организационно – методический), были рассмотрены классификации стилей руководства, выявлены факторы формирования стиля

Третий этап - экспериментальный. В течение трех месяцев (с марта по май 2017 года) на базе данных школ с помощью тестовых методик, анкетирования, опроса, наблюдения проводились исследования на выявление у руководителей и их заместителей степени выраженности личностных качеств: лидерские, управленческие, организаторские, коммуникативные способности, а также психологического климата. На основе полученных результатов был сделан сравнительный анализ о влиянии стиля руководства на эффективность в образовательных организациях.

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

Теоретическая значимость исследования данной работы заключается в обосновании и уточнении основных теоретических положений и концептуальных подходов к выбору стиля руководства образовательным

учреждением. Данное исследование расширяет наши представления о значении стиля управления для эффективного управления образовательным учреждением.

Практическая значимость данной работы состоит в том, что ее материалы могут быть использованы при чтении общих и специальных курсов по психологии управления, по психолого-педагогическим дисциплинам, в практической работе педагогов и руководителей образовательных учреждений.

Глава 1. Теоретические подходы к изучению стилей управления руководителями образовательными системами

1.1 Функции, принципы, методы управления образовательными системами

Управление в современных условиях встречается в любой сфере жизнедеятельности общества (негосударственное, государственное, хозяйственное). Зверева В.И. исследователь внутришкольного управления описывает данный процесс в виде деятельности руководителей, направленная на поддержание оптимального функционирования всей образовательной системы и ее подсистем, и перевод их на более высокий уровень развития [5]. Процесс управления осуществляется объектом управления, на которого направлена управленческая деятельность, и субъектом, который выполняет деятельность [49]. Часто становятся объектами управления биологические, социально-технические системы. Организационная, мотивационная, функция планирования и контроля являются основными управленческими функциями. Знание руководителем основ менеджмента является гарантией оптимального и успешного функционирования любой организации. Роль управления стремительно усиливается в сфере социальных систем. В теории социального управления выделяют шесть основных подходов для организации управления образовательными системами: выделение школ (школа научного управления - Ф. Тейлор, административная или классическая школа - А. Файоль), процессный, программно-целевой, ситуационный подходы, Э. Мэйо, Г. Форд, Г. Эмерсон (поведенческий подход, школа человеческих отношений в управлении).

Педагогический менеджмент в настоящее время стремительно развивается [9]. В.П.Симанов в своей работе «Педагогический менеджмент: 50 ноу-хау в области управления образовательным процессом» рассматривает его как

комплекс методик, теорий, образовательных технологий. Ссылаясь на данное определение, можно выделить, что любой учитель является менеджером учебно-воспитательного процесса, а руководитель образовательного учреждения является менеджером всего образовательного процесса.

В связи со сменой парадигмы образования, изменения его содержания, технологий, с внедрением рыночных отношений в образовательный процесс, формированием сложных новых социальных структур информационной революцией в 60-х годах 19 века возник педагогический менеджмент [66]. Педагогический менеджмент имеет творческую направленность, связан с людскими ресурсами. Деятельность людей является его предметом, слово – его орудием, информация – продуктом, а результатом труда – уровень обученности, воспитанности, развития обучаемых [6].

Образовательные системы представляют социальные институты, с определенной структурой. Взаимосвязанные между собой элементы каждой систем направлены на достижение единой цели: воспитание, обучение и развитие всесторонней личности [14]. Об управлении ими в рамках педагогической науки стало упоминаться во второй половине 19 века под названием школоведение.

Сложившаяся в современных социально-экономическая ситуация придает управленческому процессу образовательными системами актуальность и значимость. Одновременно в педагогической науке и практике многие ученые, исследователи стремятся, опираясь уже на огромный накопленный опыт в управлении образовательными системами, пытаются осмыслить весь педагогический процесс с позиции науки управления, придав объективную оценку и научный характер [50]. Управление системами образования в последнее десятилетие начало формироваться как самостоятельная научная дисциплина. Существуют различные подходы в управленческой теории, применимые к организации управленческой деятельности образовательными системами (функциональный, личностно-ориентированный, системный,

ситуационный, и другие). Сегодня больше внимания уделяется личностно-ориентированному подходу.

Задачами управления образовательными системами является совокупность воспитательных, методических, организационных, кадровых, плановых мероприятий, обеспечивающие эффективное развитие и дальнейшее расширение образовательных учреждений [10].

Целесообразно говорить об управлении образовательном учреждении, которое, являясь социальной организацией, представляет собой систему совместной творческой деятельности людей (педагогов, учащихся, родителей). В настоящее время управление образовательным учреждением является сложным процессом, включающим полный подробный анализ достигнутого уровня учебно-воспитательной работы, правильный выбор целей, задач, оптимальных методов управления, эффективного контроля, рационального планирования деятельности, путей для повышения уровня воспитания и качества знаний, организации деятельности ученического и педагогического коллективов [10].

Практика организации школьного дела, законодательство, достижения управленческой науки относятся к источникам управления системами образования. Управление образовательными системами связано со многими науками, такие экономика, социальная психология, общая теория управления и другие [11]. Многочисленные издания по данной проблеме таких ведущих педагогов, как П.И.Пидкасистый В.А.Сластенин, М.М.Поташник, Ю.А.Конаржевский, В.С.Лазарев, А.М.Моисеев, А.А.Орлов, К.М.Ушаков, Т.И.Шамова, П.И.Третьяков, Р.Х.Шакуров, Е.А.Ямбург, В.А.Розанова подтверждают актуальность данной проблемы. В их трудах рассматриваются психолого- педагогические, философские, экономические аспекты управления школой, внедряются инновационные подходы к управлению, осуществляется научное обоснование управленческой деятельности.

Переход на рыночные отношения, демократизация, гуманизация, формирование социальных форм, видение в учителе и ученике личности способствовало значительным преобразованиям в системе управления образовательным учреждением: воздействие в управлении сменилось на рефлексивное управление, взаимодействие, сотрудничество.

Поэтому для эффективного влияния на деятельность подчиненных современному руководителю необходимо глубокое понимание основ педагогического менеджмента [15]. В условиях модернизации образовательных систем важным звеном в повышении качества обучения является новый подход понимания роли управления образовательным учреждением [42]. Современные образовательные учреждения из-за усложнения функций претерпевают значительные перемены организационного характера. В управлении образовательными системами перед руководящим составом возникла потребность в поиске новых методов и форм организационной, педагогической деятельности, направленной на решение новых сложных задач [43]. Говоря об управлении педагогическим коллективом, мы будем применять системный и научный подходы к теоретическому осмыслению управленческой деятельности, обусловленной усложнением объектов управления, их активной взаимосвязью с внешней средой, также организацией инновационных процессов для систематического обновления [13].

Взаимодействие участников целостного педагогического процесса складывается как цепь последовательных взаимосвязанных специфических функций. Отношение между управляющей системой и управляемым объектом, направленное для обеспечения организованности управляемых, называется функцией управления [25]. По традиционному подходу выделяются следующие функции управленческие образовательных систем: планирование, целеполагание, анализ, контроль и диагностика, организация деятельности, регулирование и коррекция (Ю.А. Конаржевский) [17]. Классификация Т.И.Шамовой очень близка к данному подходу, отличается

лишь названиями, практически совпадают по своему содержательному наполнению (Рис. 1).



Рис.1. Взаимосвязь управленческих функций (по П.И. Третьякову).

Системообразующим фактором является цель. Выполнение функций – сложный процесс, так как все функции постоянно взаимодействуют друг с другом: управление образовательной системой = (ИА+ МЦ + ПП + ОИ + КД =РК), где

ИА - информационно - аналитическая;

ПП - планово - прогностическая;

ОИ - организационно- исполнительская;

МЦ - мотивационно - целевая;

КД - контрольно - диагностическая;

РК- регулятивно-коррекционная.

Информационно – аналитическая функция (функция педагогического анализа) - это изучение информации о состоянии развития педагогического процесса, объективность оценивания результативности, разработка рекомендаций по повышению эффективности. Непрофессиональный, несвоевременный педагогический анализ в управленческой деятельности директора школы может привести на этапе планирования к затруднениям в принятии управленческих решений [44].

Основанием для прогнозирования и планирования педагогической деятельности является функция целеполагания, служащая также нормой контроля, определения организационных способов, форм, средств исполнения управленческих решений [75].

Основные условия, которые формируют мотивацию в педагогическом коллективе:

- атмосфера сотрудничества, благоприятный психологический климат;
- постоянное стимулирование инициативы учителей;
- целесообразный подбор, расстановка кадров в соответствии с их способностями, возможностями;
- независимость инновационной деятельности от внешнего и внутришкольного давления,
- система повышения квалификационной категории и т.д. [16].

Планово – прогностическая функция (планирование) - это оптимальный выбор мероприятий, целей, подбор и расстановка конкретных исполнителей, определение сроков исполнения [35].

Распределение функциональных обязанностей всех лиц, предполагающее оценку их индивидуально-психологических особенностей и учет уровня подготовленности каждого члена организации, реализация принятых решений, составляют организационно – исполнительскую функцию [39].

Совместная деятельность представителей общественных организаций и руководителей школы по установлению соответствия функционирования работы всей образовательной системы общегосударственным требованиям определяется контрольно – диагностической функцией (контроль и диагностика).

Регулятивно – коррекционная функция - поддержание всей образовательной системы на оптимальном уровне и дальнейший ее переход на более высокий уровень развития; выявление и устранение причин технических, технологических сбоев в управленческом процессе [15].

Управление образовательными системами основано на нескольких принципах управления, представляющие собой фундаментальные правила, которыми руководствуется руководитель при реализации своих управленческих функций [51]. Следует указать неоднозначность позиций авторов в данном вопросе, следовательно, современные принципы находятся на стадии разработки, которая формулируются с опорой на ценности гуманного, демократического подхода. Основные управленческие принципы, выделяемые в теории и практике управления школой:

- системность и целостность;
- демократизация и гуманизация;
- рациональное сочетание централизации и децентрализации;
- единство единоначалия и коллегиальности;
- объективность и полнота информации в управлении образовательными системами [57].

Как пишет А. Файоль, «Надо уметь оперировать принципами. Это трудное искусство, требующее опыта, решимости, и чувства меры» [45].

Демократизация и гуманизация в управлении учреждениями образования заключаются в личностно-ориентированной направленности управления.

Системность и целостность предполагает взаимодействие и взаимосвязь функций в управлении образовательного процесса, как целостного явления [76].

Рациональное сочетание централизации и децентрализации исключает дублирование, повышая координацию действий всех структурных подразделений системы [23].

Единство единоначалия и коллегиальности в управлении способствует недопущению в управлении целостным педагогическим процессом авторитаризма, субъективности, предполагает вовлечение членов педагогического коллектива в разработку, обсуждение, принятие решений [20].

Объективность и полнота информации. Своевременный анализ полученной информации способствует выявлению положительных сторон и отрицательных причин, препятствующих положительным тенденциям. Функции и принципы управления образовательным учреждением реализуются через применение разных методов.

Методы управления - определенные способы управленческого воздействия в конкретной ситуации функционирования системы [21]. В педагогике методы управления и методы руководства отличают.

Методы управления обычно нацелены на управляемый объект – на систему, а методы руководства - на конкретных исполнителей (людей), которые осуществляют определенные функции и имеют индивидуальные особенности.

Учитывая особенности управления образовательными системами, наиболее соответствующей целесообразности является классификация, в рамках которой выделяются следующие аспекты взаимодействия (Рис.2).



Рис.2. Классификация методов управления образовательными системами

Эффективность использования данных методов управления предполагает:

- наличие хорошо подготовленных планов работы учреждения;
- наличие четкой структуры управления образовательным учреждением
- знание коллективом и каждого его члена своих прав и служебных обязанностей;
- определение функций его подразделений;
- [56].

Для руководителя образовательного учреждения очень важно правильно выбрать и сочетать методы управления, которые зависят от:

- целей, стоящих перед образовательным учреждением (цели учреждения, состояние учебно-воспитательного процесса социальный заказ, и т.д.);
- состава коллектива (педагогический стаж работы, возраст, образование квалификация, и т.д.);
- финансовой, материально-технической базы образовательного учреждения;
- от личностных особенностей и предпочтений руководителя, его жизненного опыта [72].

1.2 Личность руководителя образовательного учреждения как субъекта управления образовательными системами

Руководитель в образовательном учреждении - важная должность. Именно с руководителя начинается порядок и беспорядок внутри организации. Об образовательном учреждении в целом часто именно по личности руководителя судят[4]. Изучение, анализ управленческой литературы и опыт управления школой показывают, что в настоящее время недостаточно внимания уделено личности директора образовательного учреждения, также требованиям, которые предъявляет к нему современное общество. Эти требования определяются через профессионально значимые качества, под которыми мы подразумеваем индивидуальные качества субъекта, влияющие на эффективность деятельности [18]. Поэтому проблема личности в управлении образовательными системами становится все более актуальной. В современных условиях возрастает роль директора, как руководителя нового типа - педагогического менеджера из-за увеличения объема задач, решаемых образовательным учреждением. Руководитель с приоритетом направленности на задачу окажется более востребованным. Современному руководителю необходимо заботиться о создании имиджа и поддержании своего социального статуса учреждения, внедрять в

управленческий процесс высокие информационные коммуникационные технологии, формировать единую творческую команду, стимулировать творческую деятельность, обеспечивать оптимальные условия для самореализации ученического и педагогического коллективов, , привлекать и грамотно использовать дополнительные источники и способы финансирования, развивать формы самоуправления, общественного контроля [38].

Наличие у руководителя четких личных ценностей и разумных личных целей крайне важно для успеха в профессиональной управленческой деятельности, карьере и личной жизни. От успешности управления руководителя зависит эффективность всего учреждения в целом:

1. Целевая эффективность:

- соответствие целей учреждения политике государства, требованиям социума, личности;
- потенциальные возможности и обоснованность целей развития;
- определение приоритетов и стратегий.

2. Ресурсная эффективность:

- реализация учителем своих профессиональных возможностей;
- рациональная организация труда
- обеспеченность материально-технической базой.
- согласование кадровой политике с целями учреждения;

3. Технологическая эффективность:

- рациональное распределение функциональных обязанностей;
- Использование инновационных технологий в системе управления;
- Система мониторинга процесса и оценки качества конечных результатов;

4. Социально-психологическая эффективность:

- Благоприятный социально-психологический климат;

- Удовлетворенность участников процесса образовательным учреждением.

Именно поэтому директор всегда должен уметь выстраивать правильную, продуманную стратегию управления. Известный польский журналист-исследователь Д. Пассент писал, что «директор школы должен быть дипломатом, когда что-то запрашивает для своей школы; жестким при выполнении своих распоряжений, приказов от подчиненных; изворотливым, когда беседует с представителями прессы; многообещающим с молодыми специалистами». В этих словах, хотя и шутливых, доля правды весьма существенна [79].

Многие ученые на протяжении всего развития управленческого знания пришли к выводу, что стиль и качества личности следует рассматривать в единстве. Так возник поведенческий подход, переместивший внимание от черт личности руководителя к особенностям его поведения. Например, немецкий социальный психолог XX века Курт Левин считал, что стили руководства зависят исключительно от индивидуальных особенностей руководителя (черты характера, способности, знания, эмоционально - волевая сфера), являющиеся фундаментом, на котором строится вся деятельность управления [64].

Культура управления руководителя представляет собой синтез личностных, профессионально- деловых качеств, необходимых для успешной реализации управленческих функций. Ряд педагогов (В.А.Сластенин, А.В.Мищенко, И.Ф.Исаев) раскрывают понятие «управленческая культура руководителя» через категории технологии, ценности и творчества, выделяя следующие ее основные компоненты: аксиологический, технологический, личностно-творческий. Следовательно, в управленческой деятельности руководитель школы самореализуется как личность, руководитель, организатор, общественный деятель и воспитатель. Постоянное взаимодействие с участниками учебного процесса придает управленческой деятельности личностно-ориентированную направленность. Неправильно

говорить о качествах личности руководителя в отрыве от содержания его деятельности и влияющих на нее факторов [54]. Руководитель должен всегда привносить свои индивидуальные качества в процессы трудовой деятельности и группового взаимодействия. Руководитель, обладая высоким авторитетом среди членов своего коллектива, как правило, более демократичен, а отсутствие авторитета он пытается компенсировать жесткими, директивными действиями.

Управленческая деятельность требует от руководителя научно-познавательных, коммуникативных, конструктивных, организаторских, суггестивных, перцептивных способностей. Руководитель, осваивая ценности и технологии управления, что определяется как личностными особенностями руководителя, так и особенностями объекта управления интерпретирует, преобразовывает свои способности [26]. Часто встречается в управленческой деятельности, когда руководитель, обладающий прогрессивным стилем руководства, преобразовывает отстающий педагогический коллектив, постепенно его пробуждая в нем творческие силы, мотивацию, позволяющие повысить конкурентоспособность учреждения в современном образовательном пространстве. Следовательно, управление образовательными системами является сферой реализации способностей личности. Личность характеризуется не только тем, что она делает, но и тем, каким образом она это делает, т.е. придает ей управленческий почерк [41].

Для эффективности управленческой деятельности современному руководителю необходимо овладеть определенными компонентами педагогического менеджмента (таблица 3).

Таблица 3. Классификация организационно-управленческих качеств
руководителя:

Группы качеств	Содержание качеств	Ранги качеств	Удельный вес, %
Профессиональная компетентность	Знания и опыт: наличие профессиональных знаний и умений в сфере управления ОУ, знание работы на должности завуча, опыт педагогической и общественной деятельности.	1	27
Организаторские качества	Взаимоотношения с людьми: тяга к лидерству, умение контактировать с педагогами, учащимися, родителями, организовать совместную педагогическую и воспитательную деятельность, личная привлекательность.	2	19
Деловые качества	Отношение к делу: умение стратегически мыслить, предприимчивость (тактика действий) и личная организованность.	3	18
Нравственные качества	Отношение к нравственности: духовные качества и культура поведения в обществе.	4	15
Работоспособность	Способность к продолжительной и напряженной творческой деятельности на руководящей должности в ОУ.	5	14
Политическая культура	Понимание интересов государства, школы, личности педагога, учащегося,	6	7

	<p>родителя, умение считаться с разными точками зрения.</p>		
--	-------------------------------------------------------------	--	--

Безусловно, каждое из перечисленных качеств, оказывает огромное влияние на эффективность работы коллектива и учреждения в целом. Руководителя, обладая вышеперечисленными качествами, можно считать идеальным руководителем. В настоящее время подбору руководящих кадров уделяется большое внимание. Собеседование, рекомендации, внешние отзывы и биографические данные, резюме являются универсальным средством оценки претендентов на руководящую должность.

Понимать своих сотрудников, терпимость, принятие различных убеждений, ценностей и взглядов играет большую роль в управленческой деятельности. Личные качества руководителя оказывают влияние на уровень мотивации, степень удовлетворенности трудовой деятельностью, характер их межличностных отношений [3]. Каждый руководитель использует определенные индивидуальные рычаги психологического влияния в управлении. Чем больше различных источников влияния (принуждение, вознаграждение, традиции и т.д.) может задействовать руководитель, тем весомее его авторитет, сила его психологической власти. Только личность руководителя, власть примера (харизма) является большим источником влияния на коллектив [62].

Розанова В.А. отмечает следующие качества руководителя и его сотрудников, препятствующие эффективности протекания управленческого процесса. Качества руководителя, препятствующие эффективности протекания управленческого процесса

- недостаточная сформированность у руководителя управленческой концепции;
- коммуникативные трудности с коллективом;
- конфликтные тенденции поведения, ситуации;
- недоброжелательное отношение;

- неумение мотивирования коллектива;
- ориентация только на личные цели;
- недостаток творческого подхода в работе;

Качества подчиненных, которые препятствуют эффективности управленческого процесса:

- только частично знает свои функциональные обязанности;
- нерационально планирует свое рабочее время;
- боится самостоятельно принимать решения и постоянно обращается к руководителю;

Грамотный руководитель, работая над самосовершенствованием, саморазвитием, самообразованием, самовоспитанием, в его управленческой деятельности будет мало недостатков.

Из выше сказанного можно установить некоторые элементы психологического портрета современного директора школы: адекватная профессиональная и личностная самооценка, деловая профессиональная направленность. Данные качества помогут руководителю сделать его деятельность успешнее, и научат серьезно отвечать за результаты своей управленческой деятельности, адекватно принимать решения.

1.3 Проблема выбора индивидуального стиля руководства

Особенности личности руководителя, являясь определяющим фактором эффективного управления, формируют определенный стиль руководства. Его отношение к делу и педагогическому коллективу, поведение создают определенный психологический климат, создают определенные нормы взаимоотношений и поведения в нем. Это может быть атмосфера нервозности, иногда даже страха, или наоборот атмосфера сотрудничества и деловой активности. Руководитель должен быть лидером, достойным подражания [22]. Главная задача современного руководителя - добиваться коллективной работы, сотрудничества. Если его усилия не

поддерживаются коллективом несмотря на его трудолюбие и талант, то результат будет малоуспешным. Это значит сотрудничество, а не прямое давление [60]. На выбор руководителем индивидуального стиля влияют субъективные и объективные факторы. Субъективные факторы, зависящие от самой личности руководителя:

- опыт, профессиональные знания, интеллект, культура, характер поведения;
- психический склад руководителя (темперамент, характер, нравственные качества);
- выбор определенных методов и форм воздействия на членов коллектива в зависимости от конкретной ситуации, обстановке;
- неповторимые личные качества, система жизненных ценностей, определяющие «управленческий почерк»;
- индивидуальные особенности исполнения социальных ролей руководителя.

Объективные факторы, которые формируются под влиянием среды окружения:

- окружающая учебно-производственная среда - форма организации труда, обеспеченность материальными ресурсами, социально - психологические особенности педагогического коллектива (характер сложившихся в нем взаимоотношений, возраст, пол, уровень квалификации, интересы и потребности, его традиции и ценности);
- специфика образовательного учреждения - структуры управления, его цели, задачи, технология управления, функции руководителя;
- способы и приемы управления, используемые руководством [24].

В стиле проявляются склонности человека, отличительные черты, манеры поведения, привычки, вкусы. Стиль отражает индивидуальность личности, подчеркивает ее самостоятельность, неповторимость. Обычно стилю присуща устойчивость, характеризуемая в частом повторении тех или

иных приемов руководства, но относительна, следовательно стилю присущ и динамизм. Однако особенности личности руководителя при всей их значимости не исчерпывают всех аспектов стиля [32].

Разные стили руководства требуют различного сочетания способностей. Стил ь выполняет компенсаторные функции по отношению к структуре способностей личности. Поэтому руководители выбирают тот или иной стиль, чтобы опереться на сильные стороны своей индивидуальности и «обойти» слабые. То есть, наличие стилей руководства – это следствие разнообразных человеческих индивидуальностей [31].

1.4 Роль стиля управления руководителя в обеспечении эффективной деятельности образовательного учреждения

Каждый руководитель в процессе своей управленческой деятельности исполняет свои функции в присущем только ему стиле руководства. В современной литературе существует достаточное количество определений стиля управления. Современные исследования стиля в психологии управления провел А.А.Журавлев. По А.А.Журавлеву, «стиль руководства - это индивидуально-типические особенности устойчивой системы воздействия руководителя на коллектив».

Стил ь руководства представляет относительно устойчивую систему методов, способов, приемов воздействия руководителя на коллектив для эффективной реализации управленческих функций. Ориентация руководителя на выполнение задач или на человека, забота о человеческих отношениях – все это стиль руководства [27]. Общим во многих определениях стиля руководства является трактовка его как способа воздействия руководителя на подчинённых. Изучение и возникновение стиля руководства связаны с известным немецким психологом К. Левиним. В 30-е годы XX века, проводя эксперименты, на основе изучения влияния личностных качеств руководителя определил три ставших классическими

стили руководства: авторитарный (директивный), демократический (коллегиальный), либеральный (нейтральный). Исследования Левина дали основу для изучения данного вопроса другими учеными [30].

Многие вопросы о руководстве рассмотрены в трудах отечественных, зарубежных педагогов, психологов и ученых: сущность понятия «стиль руководства», виды и подходы к их выбору (В. Рубахин, Г. Блейк, П. Г. Гордиенко, Г. Дидковский, А. Журавлев, И. Волков, Е. Кузьмин, Ю. Емельянов, Д. Мак Грегор, И. Шинон, Т. Колларик, Г. Юкл), мнение о значимости стиля (Р.Х. Шакуров, Ф. Генов, А. М. Омаров, Е. С.).

Изучение стиля руководства становится главным направлением в изучении личности, потому что именно в стиле руководителя проявляются его личные качества, которые могут незначительно измениться в зависимости от особенностей и потребностей коллектива [33]. Стиль руководства принадлежит аппарату управления, выражаясь в использовании руководителем в своей управленческой деятельности определенной системы приемов, побуждая членов коллектива к инициативному и творческому подходу к выполнению обязанностей, последовательно контролируя их результаты деятельности.

В стиле руководителя отражается его индивидуальный почерк в реализации своих управленческих функций. Индивидуальность стиля проявляется в своеобразии применяемых конкретным руководителем способов деятельности, которая детерминирована следующим:

- личным мировоззрением, взглядами, мотивами, к обуславливающие применение тех или иных принципов, методов для организации своей деятельности и поведения;
- особенностями психологии (темперамент, характер, направленность, способности и др.) и индивидуальными качествами;
- уровнем профессионального мастерства в области социального управления. В индивидуальности стиля проявляются и ситуационные особенности объекта управления, и факторы среды,

влияющие на деятельность [78].

Все люди различны по своим индивидуальным особенностям, поэтому на практике многие стили руководства не соответствуют теории, что порождает трудности в выборе определенного стиля, который бы смог еще способного удовлетворить всех членов педагогического коллектива. От выбранного руководителем стиля будут зависеть многие компоненты: например, внутренняя атмосфера образовательной организации, авторитет руководителя, отношения между руководителем и коллективом, порядки, трудовая дисциплина, правильная организация трудовой деятельности, эффективность принимаемых решений [28].

Многие научные исследования не позволяют выделить стиль, который всегда гарантировал бы успех. Например, в результате исследования, проведенные Р. Лайкертом в Мичиганском университете, доказано, что руководители, ориентированные на задачу, оцениваются как менее компетентные по сравнению с ориентированными на личностно-ориентированный подход. Степень успешности того или иного стиля зависит от поставленной задачи, конкретной ситуации, от личностных особенностей конкретных участников образовательного процесса [80]. Только понимание возможного многообразия способов управления, ясное и вместе с тем гибкое видение проблем на любых уровнях делает руководителя более свободным, а его деятельность более эффективной. Формула эффективного руководства: знает- хочет - может - успевает. Становление стиля представляет сложный длительный процесс. Опытный руководитель способен использовать тот или иной стиль в зависимости от ситуации: от состава руководимого коллектива, содержания решаемых задач. Но при всей их значимости особенности личности не исключают другие факторы, формирующие стиль управления.

Обилие классификаций стиля руководства в теории свидетельствует о сложности данного социального явления. Классическая классификация стиля руководства восходит к работам крупного немецкого социального психолога 20 века Курта Левина, выделившего три традиционных стиля: авторитарный

(директивный), демократический (коллегиальный) и либеральный (попустительский) стили. В этой классификации стили руководства различают по тому, как руководитель включает подчиненных в процесс принятия решений [34]. В настоящее время используют два подхода к изучению стилей:

- традиционный подход («одномерные» стили управления, характеризующиеся одним каким-то фактором: авторитарный, демократический и либерально-попустительский);
- современный подход: в рамках данного подхода стили руководства являются интегральной характеристикой деятельности руководителя, отражающая его личностные качества и гибкое построение взаимоотношений с коллективом с учетом внешних факторов [37].

«Одномерные» стили характеризуются одним каким-то фактором: авторитарный, демократический и либерально-попустительский. Рассмотрим более подробно одномерные стили управления образовательными системами и дадим сравнительную характеристику данным стилям, выделив их особенности, преимущества, недостатки в виде сводной таблицы 1 [68].

Таблица 1. Одномерные стили управления образовательными системами

Основные параметры сравнения	Одномерные стили управления		
	Авторитарный (автократический, директивный, административный)	Демократический (коллегиальный)	Либеральный (пассивный стиль).
1. Природа стиля	ПОЗИЦИЯ «над группой»: <ul style="list-style-type: none"> • Высокая централизация 	ПОЗИЦИЯ «в группе»: <ul style="list-style-type: none"> • Делегирование полномочий с 	ПОЗИЦИЯ «вне группы»: <ul style="list-style-type: none"> • Минимальное участие

	<p>власти,</p> <ul style="list-style-type: none"> • жесткий диктат воли, • доминирование жесткого единоначалия. 	<p>удержанием ключевых позиций у лидера.</p>	<p>руководителя в управлении («максимум демократии», «минимум контроля»)</p> <ul style="list-style-type: none"> • предоставлены коллективу возможности самоуправления.
2. Преимущества	<ul style="list-style-type: none"> • Большая скорость принятия решений, • основное внимание порядку, результату. 	<ul style="list-style-type: none"> • Принятие целесообразных решений; • усиление личных обязательств по выполнению работы через участие в управлении, • высокая мотивация коллектива; • поддержка развития педагогов; • уменьшение количества 	<ul style="list-style-type: none"> • Разгрузка руководителя; • высокая степень самостоятельности и квалификации подчиненных.

		ВОЗМОЖНЫХ конфликтов.	
3. Недостатки	<ul style="list-style-type: none"> • Снятие ответственности с подчиненных; • высокая вероятность ошибочных решений; • уменьшает инициативность и творчество педагогов; • неблагоприятный психологический климат, эмоциональное напряжение. 	<ul style="list-style-type: none"> • Требуется много времени на принятие решений 	<ul style="list-style-type: none"> • Расслоение коллектива на конфликтующие подгруппы; • результаты работы обычно низкие; • пед.коллектив не удовлетворен своей работой, руководителем, • психологический климат в коллективе неблагоприятный; • нет никакого сотрудничества ; • нет стимула добросовестно трудиться.
4. Способ принятия решения	Решение руководитель всегда принимает	<ul style="list-style-type: none"> • Требуется много времени на 	За собой он сохраняет функции

	сам, не советуется с коллективом, навязывает им свою волю и не дает возможности проявить инициативу; мнение руководителя - решающее.	принятие решений; • стремится решать вопросы коллегиально	консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего полученные результаты.
5. Способ доведения решения до исполнителей	Приказ, распоряжение, команда.	Предложение.	Просьба, упрощение.
6. Интенсивность (качество работы)	Высокая интенсивность	Высокая оригинальность результатов	-
7. Трудовая атмосфера	Высокая напряженность, враждебность	Свободная, дружеская атмосфера	Атмосфера произвола отдельных сотрудников
8. Контроль руководителя за деятельностью	Повышенный	Средний	Отсутствует

остью подчинен ных			
9. Распреде ление ответстве нности	Полностью в руках руководителя	Руководитель всегда доверяет своему педагогическому коллективу и старается распределить ответственность на всех уровнях организации.	Полностью в руках исполнителя
10.Отношен ие к инициати ве педагогов	Сдерживание индивидуальных инициатив. Педагогический коллектив боится проявлять инициативу, т. к. она может быть наказуема.	Поощряется и используется	Полностью передается коллективу
11.Отношен ие к знаниям	Считает, что все сам знает.	Постоянно учится и требует того же от коллег – педагогов.	Безразличное
12.Отношен ие к общению	Отрицательное, соблюдает дистанцию;	Положительное, активно идет на контакты;	Инициативы не проявляет; общение ведется

	четкий язык, неприветливый тон, резкость, нетактичность, даже грубость.	доброжелательный ,вежливый тон в форме просьб, советов и пожеланий. Только по мере необходимости руководитель может применять приказы.	доверительным тоном, действует уговорами, налаживанием личных контактов, к критике относится терпимо.
13. Отношен ие к педагога м - коллегам	По настроению, неровное, недоверчивое, негативное. Интересы дела ставятся значительно выше интересов людей.	Ровное, доброжелательное, требовательное	Мягкое, нетребовательное е, Мягко
14.Отношен ие к дисципли не	Жесткое, формальное	Разумное	Мягкое, формальное
15.Отношен ие к стимулир ованию педагогов	Наказание с редким поощрением	Поощрение с редким наказанием	Нет четкой ориентации

Анализ данной таблицы, показывает, что данные стили плавно переходят друг в друга. По сравнению с другими стилями, авторитарный руководитель добивается выполнения большего объема работы, но

наблюдаются такие отрицательные факторы как неблагоприятный климат в коллективе, снижение мотивации, творческой инициативы, отсутствие мышления коллективного. При либеральном стиле руководства объем и качество работы снижается

В настоящее время возможно несовпадение содержания и формы действий руководителя, например, часто авторитарный руководитель маскируется под демократического руководителя общим обсуждением проблемы, хотя в действительности решение руководитель принял единолично [48].

Анализ литературы показывает, что результативность деятельности наиболее высокая при использовании руководителем авторитарного, демократического, смешанного стилей (демократический - авторитарный) и, а наиболее низкая будет при либеральном стиле. В отличие от других стилей, у либерального стиля было выявлено больше недостатков, но это еще не говорит о его малоэффективности в управлении образовательными системами. Эффективность либерального стиля наиболее высока в школах, со сформированным педагогическим коллективом, творческими группами, нравственно здоровыми, творчески работающими, ответственными к своим обязанностям, с наиболее опытными, квалифицированными работниками [29].

Анализ литературы свидетельствует о нахождении многими авторами негативного в авторитарном стиле руководства. Обратившись к истории 1812 года, можно вспомнить как Великий полководец Михаил Кутузов смог сломить армию Наполеона, используя авторитарный стиль, управляя своим полком.

Как показывает анализ литературы, авторитарный стиль (45-50%) сейчас наиболее широко распространен в управленческой деятельности, что способствует хорошей трудовой дисциплине, соответствует сегодняшней обстановке в образовании. Поэтому он и занимает лидирующее место. Часто

наравне с авторитарным стилем используют демократический стиль (40%) затем следует либеральный (около 20%) [52].

«Многомерные» стили управления представляют комплекс взаимодополняющих подходов (таблица 2).

Таблица 2. Многомерные стили управления образовательными системами

Многомерные стили управления	Стороны	
	Положительные	Отрицательные
1. Примитивное руководство или «отдых на работе» (объединенное управление)	-	Холодное отношение к коллективу, не является лидером, просто «хранитель своего кресла».
2. Социальное руководство	руководитель любим подчиненными: уделяет особое внимание нуждам и потребностям. Текучка кадров очень низка, а уровень удовлетворенности трудом очень высок.	излишняя доверчивость к подчиненным приводит к принятию непродуманных решений, из-за этого страдает учебный процесс. Подчиненные могут злоупотреблять доверием к себе.
3. Авторитарное руководство (власть – подчинение)	Руководитель заботится только об организации	не осуществляет никакой социальной деятельности, между руководителем и его

		подчиненными постоянно сохраняется дистанция, отсутствует взаимопонимание
4. Производственно – социальное управление (организационно е управление)	забота о людях с заботой об образовательной организации. Решения должны приниматься руководителем, но обязательно обсуждаются и корректируются с коллективом. Черты: постоянство, заинтересованность в успехе начинаний, нестандартность мышления, прогрессивные взгляды.	Однако прогрессивность взглядов мало распространяется на стиль управления, что не способствует развитию и движению вперед всего производства.
5. Командное руководство или руководство «лицом к лицу» (групповое управление)	одинаково относится как к коллективу, так и к возглавляемой им организации. Активное вовлечение коллектива в процесс принятия решения. Это позволяет повысить удовлетворенность трудом всех работающих.	-

1.5 Выводы по 1 главе

Таким образом, управление образовательными системами – это разновидность социального управления, которое осуществляется путем воздействия на ценностные ориентации, условия жизни людей, и одновременно выделяется в нескольких 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.

Существует разные стили руководства, но самым эффективным стилем руководства 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, 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 (демократический-авторитарный).

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.

Глава 2. Пути повышения эффективности управления образовательными системами

2.1 Общая характеристика образовательных организаций: ГУ «ЗСШ №1», «ЗСШ №2», школа – гимназия №3

Школа - это социальная организация, система совместной деятельности людей (руководителя, учителей, учащихся и родителей), об управлении которой целесообразно говорить. В поселке Затобольск четыре школы: ГУ «Затобольская средняя школа №1», школа- гимназия №3 и ГУ «Затобольская средняя школа №2», школа им.М.Наушабаева с государственным языком обучения. Поэтому объектами исследования выбрали только три образовательные организации п.Затобольск с русским языком обучения: ГУ «Затобольская средняя школа №1», школа- гимназия №3 и ГУ «Затобольская средняя школа №2» отдела образования акимата Костанайского района, в которой я работаю учителем географии третий год.

Сначала дадим общую небольшую сравнительную характеристику данным образовательным организациям (табл.3).

Таблица 3. Характеристика организаций образовательного процесса

Параметры сравнения	ГУ «Затобольская средняя школа №1»	ГУ «Затобольская средняя школа №2»	Школа- гимназия №3
Год основания	1997 год	1979 год	1997 год
Учредитель	Акимат Костанайского района.		
Юридический адрес	п.Затобольск, ул.Школьная 1, Костанайского района, Костанайской области.	п.Затобольск, ул.Школьная 40, Костанайского района, Костанайской области.	п.Затобольск, ул.Калабаева 10, Костанайского района, Костанайской области.

регистрационный номер	970140001953	970140002733	970140001961
Директор	Смадыяров К.С.	Сапожникова Л.Т.	Алдамбергенова К.Т.
Возраст	50 лет	52 года	50 лет
Стаж педагогический	12 лет	30 лет	25 лет
Стаж как директора в данной организации	5 лет	5 лет	4 года
Образование	высшее	высшее	высшее
квалификационная категория	высшая	высшая	высшая
Преподаваемый предмет	НВП	Немецкий язык/самопознание	Казахский язык
Миссия школы:	Формирование и развитие активной гражданской позиции как фактор социализации личности.	Создание благоприятных условий для развития учащихся с учетом различий их склонностей и способностей, обеспечение доступности и качества образования, соответствующего образовательным	Создание условий для реализации каждым учащимся права на получение образования с учетом его склонностей и возможностей.

		запросам учащихся; реализация нравственной парадигмы образования.	
Количество педагогов	81 чел.	74 чел.	83 чел.
Качественный состав	С высшей категорией - 22 человек; С первой категорией – 35 человек; Со второй категорией - 20 человек; Без категории – 4 человека;	С высшей категорией - 25 человек; С первой категорией – 25 человек; Со второй категорией - 16 человек; Без категории - 8 человек;	С высшей категорией - 26 человек; С первой категорией – 41 человек; Со второй категорией - 14 человек; Без категории - 2 человек;
% уровня образованности (высшее профессиональное образование)	78 чел. (96,29%)	72 чел. (97,29%)	81 чел. (97,5%)
Владение ИТ-технологиями	81	74	83
Авторские	40 чел(49,35%)	35 (47,29%)	47 (56,62)

программы (знак ISBN)			
Контингент учащихся	720	670	821
% качества знаний	55,7%	50%	68%
% успеваемости	100%	100%	100%

Данные школы являются открытыми образовательными системами Республики Казахстан, испытывающие влияние факторов внутренней и внешней среды. Каждое образовательное учреждение, имея свой внутренний потенциал, функционирует в социально-культурной среде п. Затобольск.

2.2. Изучение характеристик стиля управления руководителей образовательных учреждений

На базе данных общеобразовательных школ п.Затобольск нами было проведено исследование с целью выявления и влияния на эффективность управленческой деятельности, организации в целом личностных качеств руководителей, стилей руководства. В стилях руководства коллективом отражаются личностные качества руководителя, поэтому в первую очередь руководитель должен видеть в объекте управления личность человека [61].

В связи с влиянием многочисленных факторов на эффективность организации, поэтому комплексное решение данной. В течение трех месяцев текущего 2017 года (март- май) кроме анализа теории, было проведено экспериментальное исследование с целью выявления стиля руководства у директоров данных общеобразовательных школ, и влияния личностных качеств на эффективность организации. Для достоверных результатов личностные качества руководителей измерялись несколькими диагностическими методиками, методом наблюдения, опроса, самооценивания, анкетирования. На основе результатов исследования сделан

сравнительный анализ о влиянии стиля руководителя на эффективность управления образовательного учреждения.

Существуют различные методические диагностики для выявления их личностных качеств, оценки эффективности управления руководителями, всего управленческого процесса в целом. Были использованы следующие диагностические методики:

- на выявление качеств лидера
 - а) «Эффективность лидерства» (Р.С. Немов)
 - б) «Способность к лидерству» (Р.С. Немов);
- способности к руководству
 - а) «Какой вы руководитель?» (П. Хэрси, Х. Бланшард);
 - б) «Оценка стиля управления» (Л.Д. Столяренко);
- оценка подчиненными своего руководителя
 - а) «Руководитель глазами подчиненных» (Подольск Я.В.);
 - б) «Оценка эффективности деятельности руководителя» (Розанова В.А.);
 - в) методика экспертной оценки качеств руководителей (Шипунова В.Г., Кишкель Е.Н.)
- изучение психологического климата коллектива: «Оценка социально-психологического климата» (Л.Д. Столяренко);

В данных учреждениях среди учителей в марте (с 11.03.17 по 18.03.17г.) проведено анкетирование «Факторы, вызывающие у педагогов желание трудиться эффективно» (прил.А). Цель проведения анкетирования: выявление факторов, мотивации, вызывающих желание трудиться эффективно в данной образовательной организации. Анкетирование включало 27 определенных факторов. Один из самых значительных факторов необходимо было выбрать каждому учителю.

В анкетировании приняло участие 120 учителей (по 40 учителей из каждой школы, что примерно составляет 50 % от каждого коллектива). Из них: 98 человек - женщины, 22 человека - мужчины.

Анализ результатов анкетирования педагогов ГУ «Затобольской средней школы №2» (Рис.3)

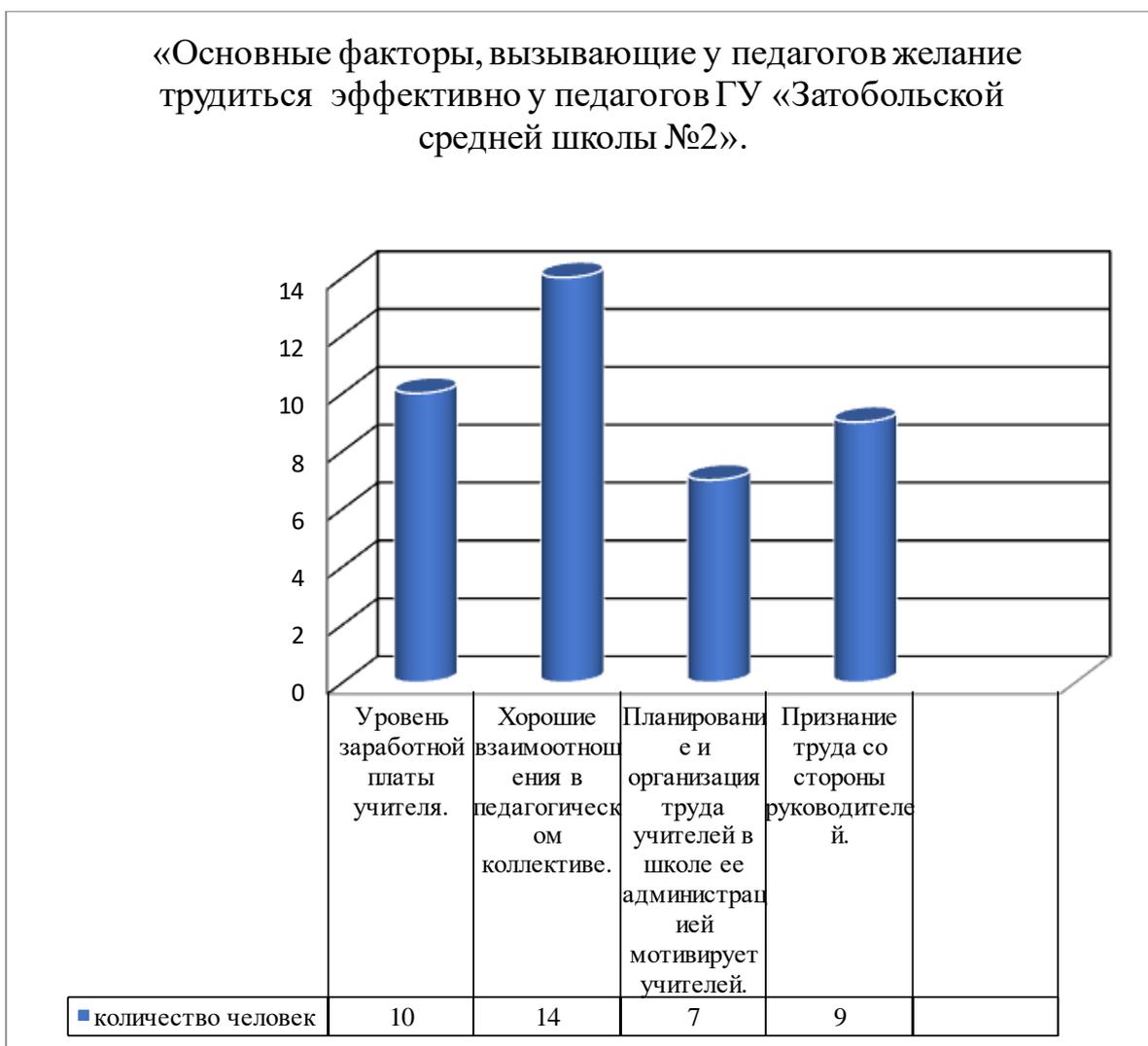


Рис. 3. Основные факторы, вызывающие у педагогов желание трудиться эффективно у педагогов ГУ «Затобольской средней школы №2».

Анализ данной диаграммы показывает, что для 14 из 40 анкетированных учителей, что составляет 35 % от числа опрашиваемых из Затобольской средней школы №2, значительным фактором, способствующий мотивации, являются устойчивая сформированная система взаимоотношений в коллективе.

Для 10 педагогов (25%) важным фактором – уровень зарплаты;

Для 9 педагогов (22,5%) - планирование и организация учебно-воспитательного процесса мотивирует учителей к трудовой деятельности;

Для 7 педагогов (17,5%) - признание труда учителей руководящим составом. Можно предположить, что в педагогическом коллективе данной организации благоприятный психологический климат между педагогами, администрацией и директором; профессиональное взаимопонимание коллег, благоприятная рабочая атмосфера для организации труда.



Рис.4. Основные факторы, вызывающие у педагогов желание трудиться эффективно у педагогов ГУ «Затобольской средней школы №1».

Анализ данной диаграммы показывает, что для 15 из 40 анкетированных учителей, что составляет 37,5 % от числа опрашиваемых из Затобольской средней школы №1, значительным фактором, вызывающим желание эффективно работать, является материальная мотивация.

Для 9 педагогов (22,5%) – на втором месте организация и планирование учебно-воспитательного процесса как у учителей ГУ «Затобольской средней школы №2», а для остальных 9 педагогов - признание труда учителя только со стороны учащихся и родителей.

Для 7 педагогов (17,5%) - повышать свою квалификационную категорию, возможность творческого роста. Исходя из этого, можно предположить, что в коллективе данной организации психологический климат между педагогами и директором не благоприятен; в коллективе формируются микрогруппы; труд учителей в большей степени признается родителями, чем руководителем; четкое планирование, строгий контроль. Анализ результатов анкетирования педагогов ГУ «Затобольской школы – гимназии (Рис.5).

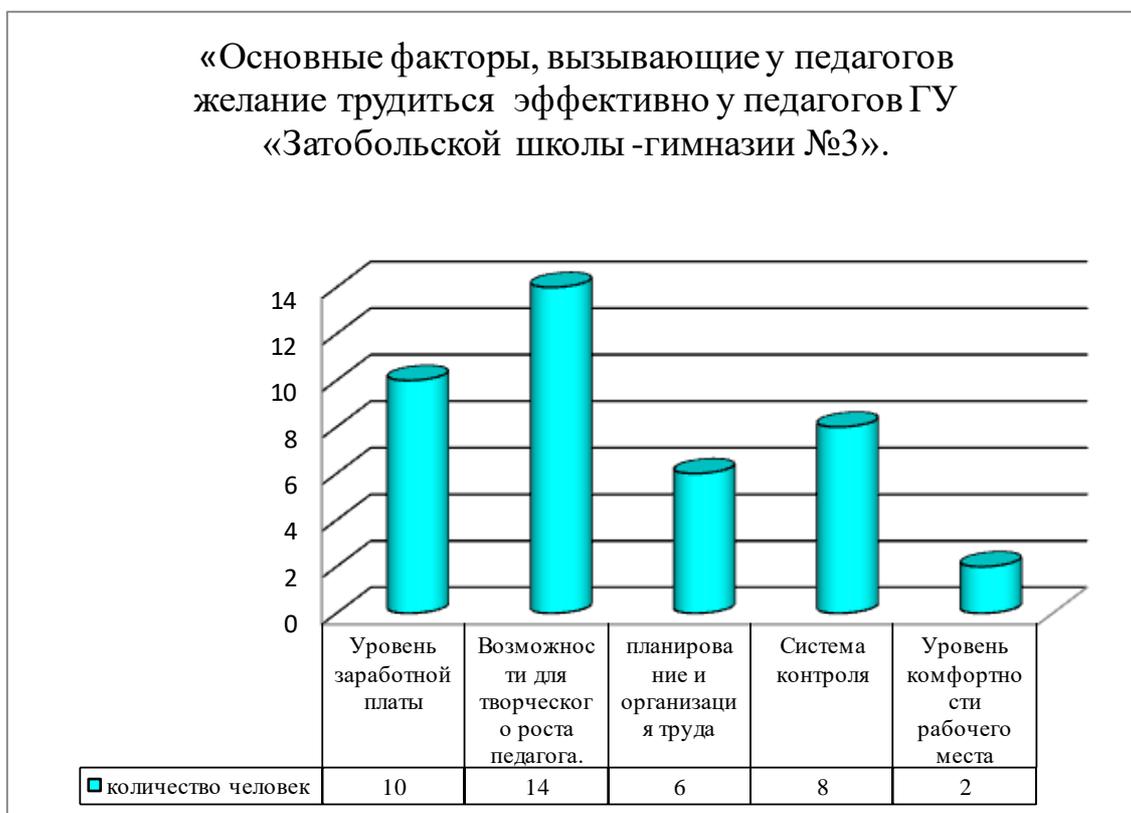


Рис. 5. Основные факторы, вызывающие у педагогов желание трудиться эффективно у педагогов ГУ «Затобольской школы-гимназии №3».

Можно предположить, что в педагогическом коллективе данной организации созданы благоприятные условия для профессионального, творческого роста; эффективная система контроля над планированием и организацией трудовой деятельности, высокий уровень комфортности рабочей атмосферы.

На психологическую атмосферу в образовательной организации могут влиять лидерские и управленческие способности руководящего состава. Руководитель, обладая определенным уровнем этих способностей, может

построить правильную четкую систему взаимоотношений с педагогическим коллективом, направить его деятельность на достижение высоких результатов [65].

Проведено исследование на выявление лидерских качеств руководящего состава (директора и администрации) в данных образовательных организациях по двум тестовым методикам Р.С. Немова, такие как «Способность к лидерству» (прил.Б), «Эффективность лидерства» (прил.В). Цель тестовой методики «Способность к лидерству» заключается в выявлении лидерских качеств и степени их выраженности, «Эффективность лидерства», оценивает возможную практическую деятельность в роли лидера с точки зрения ее потенциальной эффективности.

В исследовании на наличие лидерских и управленческих способностей приняли участие 12 человек в возрасте от 30 до 52 лет: руководители трех образовательных организаций, члены администрации: из каждой организации один завуч по учебной работе (УР), по воспитательной работе (ВР), научно- методической работе (НМР). Исследование показало следующие результаты. В таблице 4 результаты проведенной методики «Способность к лидерству» обозначены, синим цветом, а «Эффективность лидерства» - оранжевым цветом.

Таблица 4. Результаты методик «Способность к лидерству», «Эффективность лидерства».

Участники исследования	Баллы	Тестовые методики		
		Способность к лидерству	Баллы	Эффективность лидерства
1. Директор №1	40	лидерство выражено в сильной степени;	37	высокоэффективный
2. Директор №2	38	лидерство выражено в	35	высокоэффективный

			сильной степени;		
3. Директор №3	40		лидерство выражено в сильной степени;	38	высокоэффективный
4. завуч УР №1 (по учебной работе)	34		средняя выраженность лидерства;	35	высокоэффективный
5. завуч УР №2 (по учебной работе)	33		средняя выраженность лидерства;	31	высокоэффективный
6. завуч УР №3 (по учебной работе),	35		средняя выраженность лидерства;	33	высокоэффективный
7. завуч ВР №1 (по воспитательной работе)	29		средняя выраженность лидерства;	30	высокоэффективный
8. завуч ВР №2 (по воспитательной работе)	32		средняя выраженность лидерства;	29	Средне эффективный

9. завуч ВР №3 (по воспитательной работе)	30	средняя выраженность лидерства;	26	Средне эффективный
10.завуч НМР №1	28	средняя выраженность лидерства;	29	Средне эффективный
11.завуч НМР №2	26	средняя выраженность лидерства;	25	Средне эффективный
12.завуч НМР №3	27	средняя выраженность лидерства;	29	Средне эффективный

ПРИМЕЧАНИЕ: Директор №1; завуч УР №1 (по учебной работе), завуч ВР№1 (по воспитательной работе); завуч НМР №1 (по научно- методической работе) относятся к ГУ «Затобольской средней школе №1»;

Директор №2, завуч УР №2 (по учебной работе), завуч ВР№2 (по воспитательной работе), завуч НМР №2 (по научно- методической работе) относятся к ГУ «Затобольской средней школе №2»;

Директор №3; завуч УР №3 (по учебной работе); завуч ВР№3 (по воспитательной работе); завуч НМР №3 (по научно- методической работе) относятся к ГУ «Затобольской школе – гимназии».

Выявленные лидерские качества можно наглядно отобразить (Рис.6)

Лидерские качества руководящего состава образовательных организаций п.Затобольска: ГУ «ЗСШ №1», «ЗСШ №2», школа-гимназия.

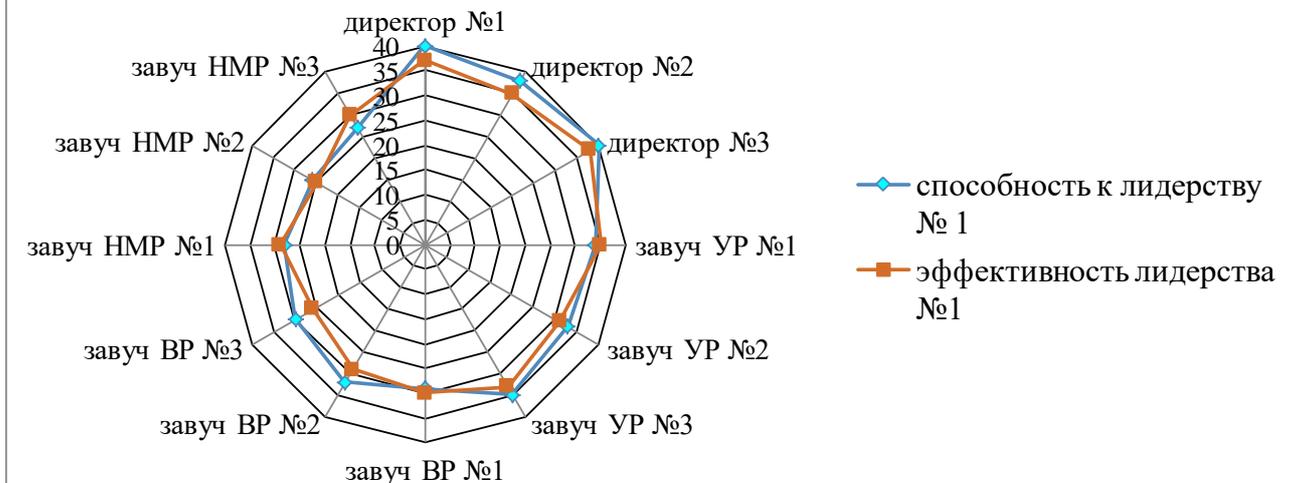


Рис.6. Выявленные лидерские качества у руководителей образовательных организаций.

Учитывая результаты тестовых методик у трех директоров школ, подтверждается наличие лидерских качеств в высокой степени. Эффективность лидера определяется набором личных качеств руководителя, и манерой его поведения к коллегам.

У администраций школ 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.

Для определения доминирующего стиля руководства директоров данных образовательных организаций была использована методика на основе самооценки руководителей «Оценка стиля управления» (Л.Д.Столяренко) (прил.Г). Вторым ее отличием является то, что она позволяет выявить не только ведущий стиль руководства, но и степень выраженности каждого из трех классических стилей руководства. У опытного, успешного руководителя наблюдается комбинация различных стилей управления. На наш взгляд, более предпочтительным является сочетание авторитарного и демократического стилей, применяя более гибкие методы работы с людьми. Результаты анкетирования по этой методике отражены в таблице 5.

Таблица 5. Результаты анкетирования по методике «Оценка стиля управления» (Л.Д.Столяренко).

Стили управления		
1) <i>Авторитарный:</i> Номера ответов-утверждений: 1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60		
Руководители	Ответы руководителей	Степень выраженности стиля управления
1. Смадьяров К.С. (ГУ «ЗСШ №1»)	18 баллов (1,6,13,18,19,24, 25, 30, 31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60)	<i>Высокая:</i> раскрывает ярко выраженные лидерские качества и стремление к единоличной власти, непреклонность и решительность в суждениях, энергичность и жесткость в требованиях, неумение учитывать инициативу

		подчиненных и предоставлять им самостоятельность, чрезмерно резкую критику и предвзятость в оценках, честолюбие и низкую совместимость с заместителями, злоупотребление наказаниями, пренебрежение общественным мнением.
2. Сапожникова Л.Т. (ГУ «ЗСШ №2»)	2 балла (25, 42)	<i>Минимальная:</i> проявляется в слабом желании быть лидером, неустойчивых навыках менеджера, самоуверенности, упрямстве, стремлении доводить начатое дело до конца, критиковать отстающих и неспособных подчиненных.
3. Алдамбергенова К.Т. Школа – гимназия №3	12 баллов (1, 6, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 42)	<i>Средняя:</i> отражает хорошие лидерские качества, умение руководить действиями подчиненных, требовательность и настойчивость, стремление воздействовать на коллектив силой приказа и принуждением, целеустремленность и эгоизм, поверхностное отношение к запросам подчиненных, нежелание слушать предложения заместителей.
2) <i>Демократический:</i>		

Номера ответов-утверждений: 3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58		
1. Смадыяров К.С. (ГУ «ЗСШ №1»)	7 Баллов (9,22, 27, 33, 40, 45, 57.	<i>Минимальная:</i> слабое стремление быть ближе к подчиненным, сотрудничать и выслушивать советы помощников, попытки направлять деятельность коллектива через заместителей и актив, некоторая неуверенность в своих распорядительных качествах.
2. Сапожникова Л.Т. (ГУ «ЗСШ №2»)	18 баллов (3, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 45, 46, 51, 52, 57, 58)	<i>Высокая:</i> умение координировать и направлять деятельность коллектива, предоставлять самостоятельность наиболее способным подчиненным, всемерно развивать инициативу и новые методы работы, убеждать и оказывать моральную поддержку, быть справедливым и тактичным в споре, изучать индивидуальные качества личности и социально-психологические процессы коллектива, предупреждать конфликты и создавать доброжелательную атмосферу.
3. Школа - гимназия	13 баллов (3, 9, 10, 15, 16, 21, 22,	<i>Средняя:</i> устойчивое стремление жить

	27, 39, 45, 46, 51, 58)	интересами коллектива, проявлять заботу о персонале, оказывать доверие заместителям и поощрять их инициативу, использовать убеждение и принуждение, прислушиваться к мнениям персонала.
<p>3) <i>Либеральный:</i></p> <p>Номера ответов-утверждений: 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59</p>		
1. Смадыяров К.С. (ГУ «ЗСШ №1»)	Никто не выбрал ни одного из утверждений, относящихся к либеральному стилю.	
2. Сапожникова Л.Т. (ГУ «ЗСШ №2»)		
3. Алдамбергнова К.Т. Школа – гимназия №3		

Данные анкетирования директоров можно представить наглядно в виде диаграммы, представленной ниже (Рис.7.).

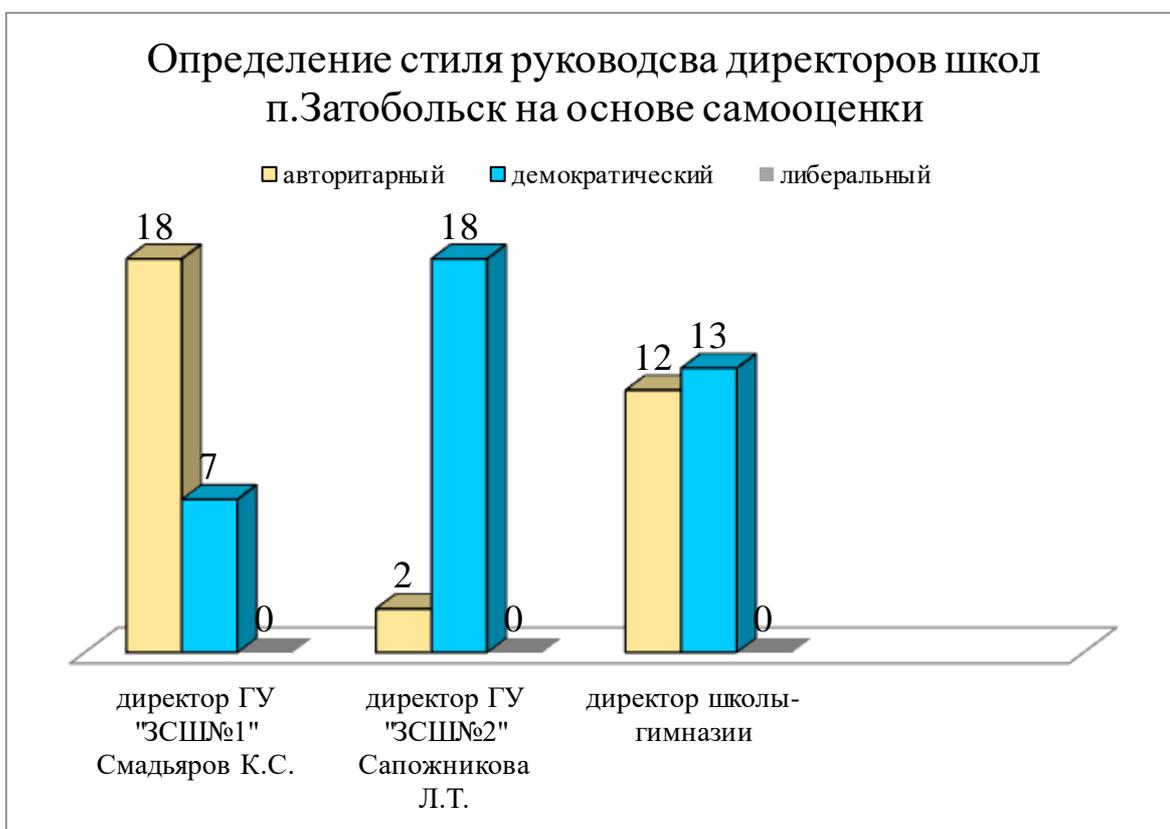


Рис. 7. Выявленные на основе методики «Оценка стиля управления» (Л.Д.Столяренко) стили руководства директоров по степени выраженности.

Анализ данной диаграммы показывает, что для руководителей образовательных организаций п.Затобольск в среднем предпочтительным является сочетание авторитарного и демократического стилей, с преобладанием одного из них. Чистого стиля не выявилось.

Для директора ГУ «ЗСШ №1» Смадьярова К.С. преобладающим является авторитарный стиль управления с высокой степенью выраженности, и демократический стиль выражен в минимальной степени.

Для директора ГУ «ЗСШ №2»Сапожниковой Л.Т. наоборот, преобладающим является демократический стиль управления с высокой степенью выраженности, и авторитарный стиль выражен в минимальной степени.

Для директора школы – гимназии Алдамбергеновой К.Т. наоборот, преобладающим является демократический стиль управления со средней степенью выраженности, и авторитарный стиль выражен тоже в средней степени.

Было выявлено для директоров школ 5 общих положений, включенных в анкету:

- 1) «Мне приходится часто заниматься текущими делами и испытывать от этого большие эмоциональные и интеллектуальные нагрузки» (42);
- 2) «Я стараюсь развивать в коллективе взаимопомощь и сотрудничество» (45);
- 3) «Я пытаюсь выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций» (25);
- 4) «Я делаю все, чтобы подчиненные охотно выполняли мои распоряжения» (22);
- 5) «Я умею объективно оценить своих подчиненных, выделив среди них сильных, средних и слабых» (9).

Для выявления способности и наличия качеств, присущих руководителям среди данных руководителей была проведена методика «Какой вы руководитель?» (П. Хэрси и Х. Бланшардом) (прил.Д).

Данные и другие аспекты управленческой деятельности руководителя заложены в содержании текста. Он апробирован и пригоден для проведения самооценки руководителями основных управленческих способностей. Шкала количественных оценок к методике «Какой вы руководитель?».

0-5 б. больше специалист, чем руководитель;

6-10 б.- слабый руководитель;

11-15б. - хороший организатор и исполнитель;

16-20б. - ярко выражены управленческие способности, направлен на карьерный рост.

Максимально возможное количество баллов - 20.



Рис.8. Результаты анкетирования по методике «Какой вы руководитель?».

Анализ данных показывает, что у директоров данных образовательных организаций ярко выражены управленческие способности.

Умение сформировать хороший деловой контакт с коллегами, благоприятный социально - психологический климат сильно влияет на успех руководителя и эффективность функционирования организации в целом [77]. У каждого сложившегося коллектива и отдельного его члена существуют, как правило, определенные представления об идеальном руководителе. Благодаря действию механизма обратной связи человек может корректировать свое поведение, используя более эффективные способы [2]. Поэтому с 15 по 23 мая текущего года на базе школ среди учителей было проведено анкетирование для оценки характера отношения подчиненных к своему руководителю с применением тестовой методики «Руководитель глазами подчиненных» Подоляк Я.В.(прил.Е). В анкетировании приняло участие 90 человек (30 человек от каждой школы). Тест состоял из 20 утверждений, с каждым из которых испытуемый может согласиться (ответ «да») или не согласиться (ответ «нет»). Каждый ответ оценивался в один балл.

С помощью соответствующих утверждений можно оценить три параметра в отношении подчиненных к руководителю и определить степень совместимости:

- компетентность руководителя, его профессиональное мастерство (вопросы 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19); максимальный балл на одного респондента 7 баллов. Но так как 30 человек, то максимальный балл 210. Затем необходимо высчитать среднее значение.
- эмоциональность руководителя, его умение проявлять чуткость и доброту, внимание и человечность (вопросы 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20). Но так как 30 человек, то максимальный балл 210. Затем необходимо высчитать среднее значение.
- требовательность и справедливость руководителя, его умение взаимодействовать с подчиненными (вопросы 3, 6, 9, 12, 15, 18). Максимальный балл на одного респондента 6 баллов. Но так как 30 человек, то максимальный балл 180. Затем необходимо высчитать среднее значение.

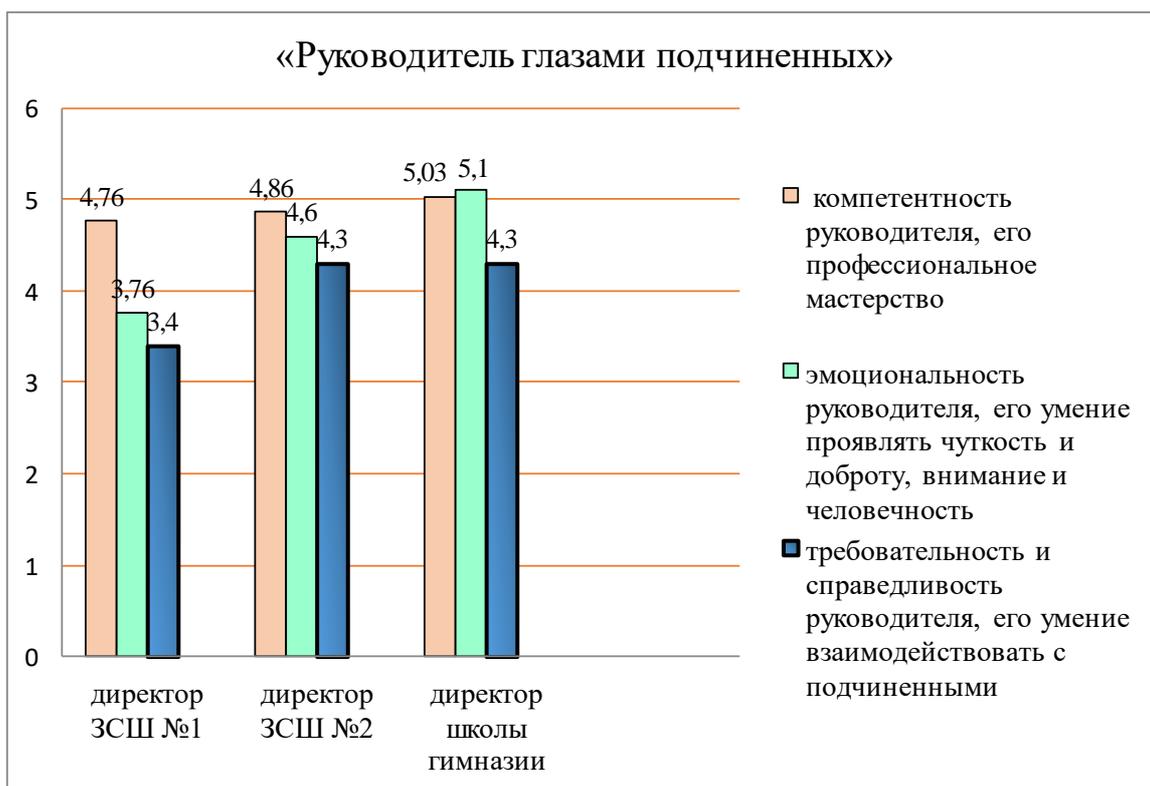


Рис.9. Результаты анкетирования по методике ««Руководитель глазами подчиненных»».

Анализ данной диаграммы, что наиболее высокие показатели в отношении подчиненных к руководителю у директора школы – гимназии №3.

Если проанализировать в отдельности по этим показателям, то можно соотнести стиль их руководства. Ранее была проведена тестовая методика «Оценка стиля управления» (Л.Д.Столяренко), где был определен на основе самооценки стиль руководства. Результаты двух этих методик совпадают. Например, по данным директора ЗСШ №1 можно сказать, что подчиненные видят его достаточно требовательным, мало проявляет доброту, понимание, чуткость, внимание, редко учитывает инициативу подчиненных; профессиональная компетентность на среднем уровне. Следовательно, у него в большей степени должна быть выражена степень авторитарного стиля, что соответствует раннее проведенной методике.

По данным директоров ЗСШ №2 и школы – гимназии №3 можно сказать, их подчиненные видят в директорах профессиональное мастерство, у многих хорошие взаимоотношения с руководителями. Они проявляют интерес и доброжелательное внимание к личности коллег, основываясь на личностно-ориентированном подходе. Следовательно, у них в большей степени должна быть выражена степень демократического стиля, что соответствует раннее проведенной методике.

Существуют различные методы оценки и развития личностных качеств в повышении эффективности работы руководителей. [36].

Исследовав личностные качества руководителей и их стили руководства, считаем необходимым оценить эффективность управленческой деятельности директоров школ. Мы использовали тест «Оценка эффективности деятельности руководителя» (Розанова В.А.). С 2.05.17 по 8.05.17 проведено анкетирование по данной методике среди учителей. Инструкция, тестовый материал и описание процедуры обработки результатов помещены в приложении Д. Предлагаемая методика дает возможность оценить ряд факторов, на основании которых может быть составлено мнение об

эффективности работы конкретного руководителя.

Уровни эффективности управленческой деятельности:

Директор ГУ «ЗСШ №1»	152 балла	есть все возможности повысить свою эффективность;
Директор ГУ «ЗСШ №2»	180 баллов	эффективный руководитель.
Директор ГУ «школы - гимназии №3»	183 балла	эффективный руководитель.

При определении личностных качеств руководящего состава данных образовательных школ, в апреле (с 8.04.17 по 17.04.17) проведено исследование с использованием методики экспертной оценки качеств Шипуновой В.Г., Кишкель Е.Н. Анализ литературы позволяет выявить более 80 профессионально значимых качеств руководителя, но мы назвали лишь те из них, которые чаще встречаются на страницах психолого - педагогических изданий, посвященных личности руководителя.

В нашем исследовании была предпринята попытка выявить взгляды на важность отдельных личностных качеств у руководителей и заместителей. Как известно, все личностные качества проявляются в стиле поведения. В исследовании приняли участие 105 человек: 3 директора, 9 их заместителей (по 3 от каждой школы) и 90 учителей (30 учителей от каждой школы). Они коллективно выбрали 20 наиболее значимых качеств личности руководителя, необходимых для эффективной деятельности образовательной организации. Каждый руководитель и его заместители давали самооценку своим качествам. Учителя оценивали качества директора и заместителей. На основании оценок учителей и самооценки руководителей, заместителей выводилась средняя оценка по каждому качеству и средняя оценка по группе качеств. При построении диаграммы учитывались только средние оценки. Оценка производилась по пятибалльной системе. Результаты анкетирования отражены в таблице 6.

Таблица 6. Рейтинг личностных качеств руководителей образовательных организаций п.Затобольск.

№	Качество личности	ЗСШ №1				ЗСШ №2				Школа-гимназия №3			
		Д		З		Д		З		Д		З	
		У	С	У	С	У	С	У	С	У	С	У	С
1.	Обязательность, верность слову	3,4	3	3,7	3	4,6	4	4,5	4	4,6	4	4,7	4
2.	Гуманность	2,6	3	4,7	4	4,8	5	4,6	5	4,7	4	4,6	5
3.	Тактичность	3,2	4	4,5	4	4,7	5	4,6	5	4,6	5	4,4	5
4.	Целеустремленность	4,6	5	4,6	5	4,8	5	4,6	5	4,8	5	4,6	5
5.	Высокая культура, безупречная нравственность	2,5 6	3	3,5	4	4,2	4	3,7	3	4,1	4	3,5	3
6.	Энергичность	3,6	4	4,7	5	4,7	5	4,7	5	4,8	5	4,6	5
7.	Оптимистичность	2,4	3	4,7	5	4,6	5	4,5	5	4,8	5	4,5	5
8.	Внешняя привлекательность	4,1 3	5	4,6	5	4,8	5	4,6	5	4,7	5	4,7	5
Суммарный рейтинг		26, 49	29	35	32	37,2	33	35,8	32	37,1	37	35, 6	37
Средняя оценка		3,3	3,6	4,37	4	4,65	4,7	4,47	4	4,63	4, 6	4,4 5	4,6
Общая		3,45		4,1		4,67		4,23		4,61		4,52	
<i>Психофизиологические качества</i>													
1.	Индивидуальные психологические свойства	4,3	4	4	4	4,5	5	4,3	4	4,6	5	4,2	4
2.	Общий уровень развития	4,6	5	4,5	4	4,6	5	4,3	4	4,7	5	4,4	4
Суммарный рейтинг		8,9	9	8,5	8	9,1	10	8,6	8	9,3	10	8,6	8
Средняя оценка		4,4 5	4,5	4,2	4	4,55	5	4,3	4	4,65	5	4,3	4
Общая		4,47		4,1		4,77		4,15		4,82		4,15	
<i>Деловые качества и организаторские способности</i>													
1.	Самостоятельность в решении вопросов	4,9	5	4,2	4	4,8	4	4	3	4,7	5	4,1	4
2.	Самоорганизованность	4,7	5	4,6	4	4,6	5	4,5	4	4,8	5	4,5	4
3.	Способность менять стиль поведения	4,7	4	3,9	3,9	4,6	4	3,8	3	4,5	4	4,3	3

	зависимости от условий												
4.	Умение расставить кадры и организовать их взаимодействие	4,7	4	4,8	4	4,8	5	4,5	4	4,7	5	4,8	5
5.	Творческий подход к порученному делу	4,8	4	4,6	5	4,8	5	4,6	4	4,8	4	4,7	3
6.	Умение поддерживать инициативу, стремление использовать все новое, прогрессивное	3,2	3	4,7	5	4,8	5	4,3	4	4,7	4	4,6	5
7.	Умение устанавливать доверительные отношения с подчиненными, поддерживать нормальный психологический климат	3,9	5	4,8	5	4,8	5	4,7	4	4,8	5	4,8	5
Суммарный рейтинг		30,9	30	31,6	30,9	32,7	33	30,4	29	32,8	32	31,8	29
Средняя оценка		4,41	4,2	4,5	4,41	4,74	4,71	4,3	4,1	4,7	4,5	4,5	4,14
Общая оценка		4,3		4,45		4,72		4,2		4,6		4,32	
<i>Коммуникативные качества</i>													
1.	Умение общаться (культура речи, умение слушать и т.д.)	3,8	4	4,8	5	4,8	5	4,5	4	4,7	4	4,4	4
2.	Умение выступать публично	4,8	5	4,7	5	4,8	5	4,6	5	4,8	5	4,5	5
Суммарный рейтинг		8,6	9	9	10	9,6	10	9,1	9	9,5	9	8,9	9
Средняя оценка		4,3	4,5	4,75	5	4,8	5	4,55	4,5	4,7	4,5	4,45	4,5
Общая оценка		4,4		4,87		4,9		4,5		4,6		4,47	
<i>Профессиональные знания</i>													
1.	Знания науки об	4,1	5	4,7	4	4,7	5	4,7	4	4,8	4	4,7	5

управлении											
Средняя	4,55	4,35	4,85	4,35	4,9	4,85					

ПРИМЕЧАНИЕ:

Д – директор,

З – заместители;

У- оценка качеств, данная учителем,

С- самооценка качеств руководящего состава (директор, заместители).

Сравним результаты исследования трех школ в сводной таблице 7.

Таблица 7. Средняя оценка личностных качеств руководителей

Школа	Средняя оценка личностных качеств руководителей					Общий ср. балл	Преобладающий стиль руководства	Эффективность
	О	ПФ	ДО	К	ПЗ			
ЗСШ №1								
Директор	3,45	4,47	4,3	4,4	4,55	4,23	авторитарный	152б. есть все возможности повысить свою эффективность;
Заместители	4,1	4,1	4,45	4,87	4,35	4,37		
ЗСШ №2								
Директор	4,67	4,77	4,72	4,9	4,85	4,78	демократический	180б. эффективный руководитель
Заместители	4,1	4,15	4,2	4,5	4,35	4,26		
Школа – гимназия №3								
Директор	4,61	4,82	4,6	4,6	4,9	4,70	Смешанный (демократический и авторитарный 1:1)	183б. эффективный руководитель
Заместители	4,52	4,15	4,32	4,47	4,85	4,46		

ПРИМЕЧАНИЕ:

О - общечеловеческие качества,

ПФ - психофизиологические качества,

ДО - деловые качества и организаторские способности,

К – коммуникативные,

ПЗ - профессиональные знания.

На основе результатов исследования построена диаграмма, дающая возможность увидеть, какие качества директоров и заместителей оценены ниже остальных, над развитием каких следует поработать, какие совершенствовать

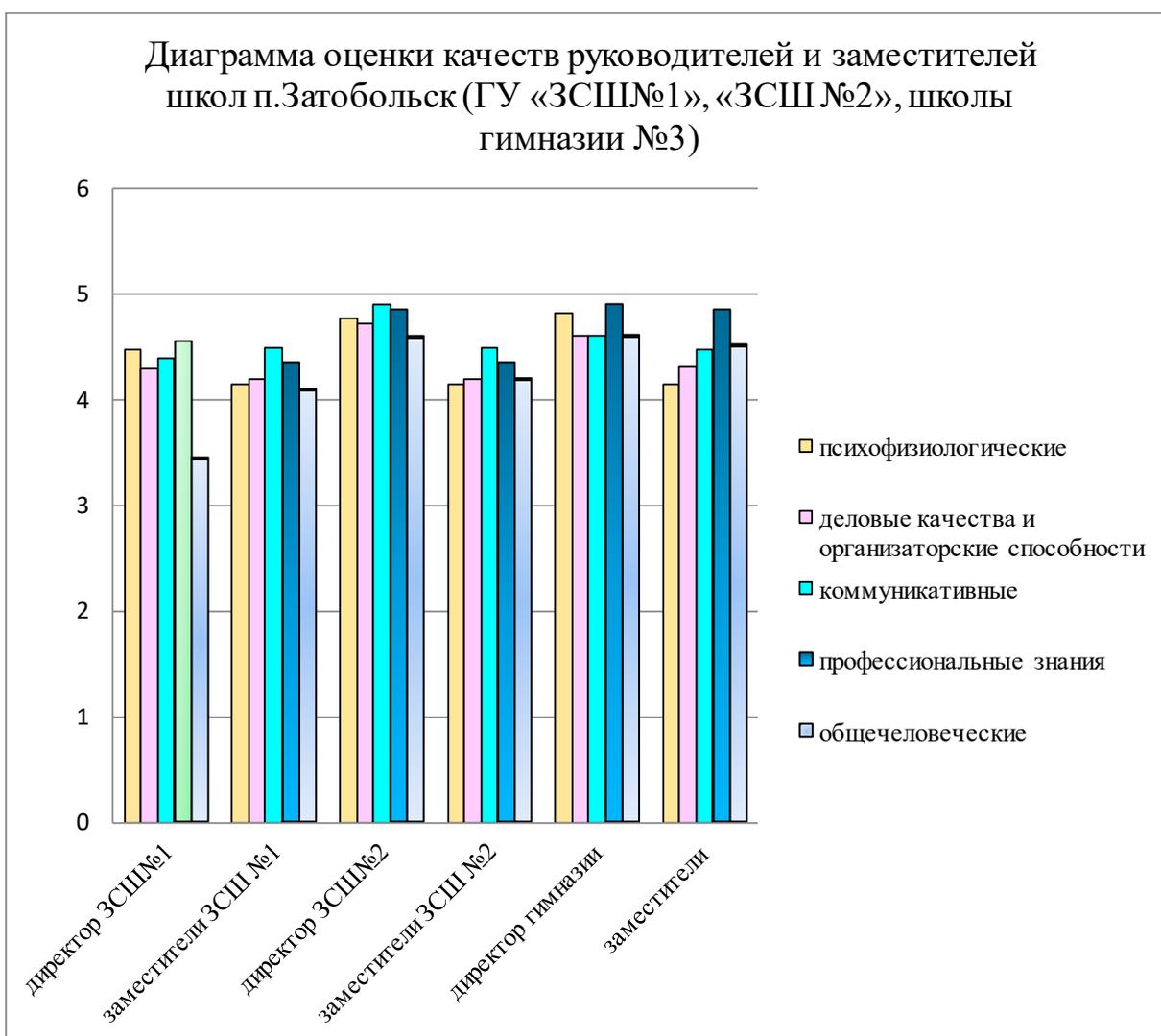


Рис.7. Оценка качеств руководителей и заместителей п.Затобольск.

Анализируя данную диаграмму, можно сделать следующий вывод о развитии личностных качеств руководителей школ:

- У заместителей ГУ «Затобольской средней школы №1» средняя оценка качеств выше (4,37б), чем у директора школы (4,23б). Наверное, заместителям с коллективом приходится общаться по разным вопросам чаще. Директору необходимо работать над развитием своих общечеловеческих, деловых качеств и организационных способностей. Заместителям нужно совершенствовать хорошо развитые качества. Есть все возможности повысить свою эффективность.
- У директора ГУ «Затобольской средней школы №2» средняя оценка качеств выше(4,78б.), чем у заместителей (4,26б.).
- У директора школы – гимназии №3 и директора ГУ «Затобольской средней школы №2» почти одинаковый средний балл (4,70б.). У заместителей (4,46б.).

Данные исследования позволили нам получить достаточно интересную информацию о наличии определенных личных качеств руководителей, необходимых в управленческой деятельности. С результатами исследования каждое руководство школ было ознакомлено. Были разработаны рекомендации для развития личностных качеств и оптимизации управления педагогическим коллективом.

Обратили 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 руководителя, заместителей будет зависеть от многих факторов (стаж работы, пол, возраст, преподаваемый предмет, сложившиеся отношения с педагогическим коллективом и т.д).

Управленческая деятельность, характеризуясь качественными параметрами, выполняется с разной эффективностью. Это определяется многими факторами:

- сформированность 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,
- положительное отношение к коллективу,
- 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 развитию личностных качеств руководителей и оптимизации управления педагогическим коллективом

В своем исследовании мы ставили также задачу по разработке рекомендаций по оптимизации стиля управления руководителей и развития их личностных качеств. 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 [74].

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 [73]. Поэтому современному руководителю необходимо глубокое понимание основ психологии управления и психолого-педагогических знаний в конкретных ситуациях, а заместители руководителей должны обладать тем же набором качеств, что и их руководители, и быть готовым принять на себя решение при отсутствии руководителя.

Стиль современного руководителя должен обладает 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 [58].

Наиболее полный анализ стиля руководства может быть построен на основе трехфакторной модели, разработанной совместно Ф. Е. Фидлером и М. Биркенбилем. Любой стиль руководства зависит от трех факторов:

- характера руководителя. Обладая стремлением к доминированию, коммуникационными способностями, гибкостью, руководитель всегда будет более преуспевающим.

- квалификации персонала. Чем ниже квалификация сотрудников, тем больше руководителю приходится контролировать, критиковать, побуждать и наоборот.

- Ситуации, в которых находится руководитель со своим коллективом.

Современный руководитель может сформировать оптимальный для себя и своей образовательной организации стиль на основе взаимосвязанных друг с другом принципов [55]:

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

В процессе решения управленческих задач, используя профессиональный, творческий, интеллектуальный потенциал подчиненных и отвечая на вопрос, как и на основе чего следует строить взаимоотношения руководителя с подчиненным, чтобы с минимальными затратами решить

определенную управленческую задачу, следует 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 удовлетворенности в коллективе.

На основе полученных результатов исследования были выявлены некоторые личностные качества, оцененные коллективом ниже «4». Были разработаны рекомендации по развитию личностных качеств (общечеловеческие и коммуникативные) для директора ГУ «Затобольская средняя школа №1», что является подтверждением у данного руководителя большей выраженности авторитарного стиля (таблица 8).

Рекомендации по развитию личностных качеств директора ГУ «Затобольская средняя школа №1»		
№ п/п	Название качества личности	Содержание работы по развитию качества
<i>Общечеловеческие</i>		
1.	Гуманность	Беседа, дискуссия, семинар
2.	Тактичность	Знакомство с литературой, семинар
3.	Высокая культура, безупречная нравственность	Упражнение «Этический кодекс менеджера»
4.	Оптимистичность	Тест «Уверенность в себе», тренинг уверенности

<i>Коммуникативные</i>		
1.	Умение устанавливать доверительные отношения с подчиненными, поддерживать нормальный психологический климат в коллективе	Тест «Доверяют ли Вам окружающие?», оценка психологического климата в педагогическом коллективе, игра «Рассмешить партнера», «Просьба» и др., семинар «Влияние психологического климата в коллективе на эффективность деятельности школы»
2	Умение общаться (культура речи, умение слушать и т.д.)	упражнения по развитию речи: «Развитие навыка общения в жизненных ситуациях», ролевое упражнение «Развитие навыков ведения переговоров, тест «Умеете ли Вы слушать?»

Созданию конструктивных взаимоотношений с сотрудниками помогает и управленческое моделирование, которое учит строить взаимоотношения на основе определенных моделей поведения. Автор «Социальной психологии менеджмента» В.И. Шуванов в деятельности руководителя выделяет три управленческих комплекса: профессиональный, психологический, организаторский комплексы, оказывающие влияние на его ролевое поведение. В основе данного деления заложены методы воздействия на подчиненных [70]. В частности, психологический комплекс включает следующие модели поведения руководителя:

- 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 [63].

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.

Различают следующие модели поведения руководителей с:

- высоким LMX (Leader member exchange);
- средним LMX;
- низким LMX.

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. [67].

Активизатор мыслит широко, масштабно, системно и комплексно, способен менять стиль в зависимости от характера управленческой проблемы, с толком использует способности своих подчиненных [53].

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.

В заключении важно 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.

Любое копирование чьего-то стиля в общении опасно. Например, в деловом общении велика роль речевого экспромта. Например, люди с недостатками внешности обладают заниженным чувством самоуважения. Это тоже накладывает отпечаток на выбор ими модели поведения. Разумно тщательно взвешивать все свои характеристики, избирая личную поведенческую модель [73].

➤ шестой критерий: выделение и конкретизация собственных возможностей, умения использовать человековедческие технологии («конструирование» коллективов, индивидуальная работа с коллегами, подчинёнными, 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 партнёров, 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 [59].

В результате использования предложенных рекомендаций 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;

2.4 Выводы по 2 главе

Таким образом, с помощью эмпирических методов исследования мы определили стили управления руководителей образовательных учреждений, также определили влияние стиля на эффективность организации в целом. Руководители и их заместители данных учреждений 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 [46].

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 [47].

Мы сформулировали рекомендации 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.

Мы считаем, что предложенные рекомендации по совершенствованию стиля управления руководителей образовательных учреждений действительно являются эффективными.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, в процессе написания нами магистерской работы по изучению влияния стиля руководства на эффективность управления образовательными системами я внесла огромный вклад в собственное саморазвитие. Были сделаны следующие **выводы**:

- В теории управления образовательными системами осуществляются различные подходы к организации управленческой деятельности. Управление образовательными системами является сферой реализации способностей личности. Особенности личности руководителя являются существенным фактором эффективной управленческой деятельности и формирования определенного стиля руководства. Руководители, развивая и совершенствуя свои личностные качества, безусловно, могут повысить эффективность своего образовательного учреждения. На выбор руководителем индивидуального стиля влияют субъективные и объективные факторы.
- Были изучены основные классификации стилей руководства, выявлены их преимущества и недостатки, а также влияние на эффективность управления организацией. Обилие классификаций в теории свидетельствует о сложности этого социального явления. Доказано, что в современной практике не встречаются руководители, использующие один устоявшийся стиль руководства, в основном смешанный стиль, но с разной степенью выраженности. Руководители вынуждены его постоянно корректировать в соответствии с изменяющимися как внутренними и внешними условиями. Разные стили руководства требуют различного сочетания способностей. Стиль выполняет компенсаторные функции по отношению к структуре способностей личности.
- Результативность деятельности наиболее высокая в тех школах, где руководители используют авторитарный, демократический стили,

смешанный (демократический - авторитарный), наиболее низкая - где либеральный. Руководитель должен научиться пользоваться различными стилями, методами и типами влияния, которые наиболее подходят для конкретной ситуации, своего коллектива и задач, стоящих перед ним.

- Данные общеобразовательные школы, в которых проводились исследования, являются открытыми образовательными системами, на развитие которых оказывают влияние внешние, внутренние факторы. Использование руководителями определенного стиля управления, его отдельных приемов, усовершенствование определенных личностных качеств и управленческих способностей влияют на эффективность и внутренний потенциал каждой организации в целом.
- С помощью эмпирических методов исследования мы определили стили управления руководителей образовательных учреждений, влияние стиля на эффективность организации в целом. Для руководителей учреждений характерны в основном смешанные стили, с большей выраженностью демократического и авторитарного, и низкой выраженностью - либерального. Для директора ГУ «ЗСШ №1» Смадырова К.С. преобладающим является авторитарный стиль; для директора ГУ «ЗСШ №2» Сапожниковой Л.Т. - демократический стиль с высокой степенью выраженности, и авторитарный стиль выражен в минимальной степени; Для директора школы – гимназии №3 Алдамбергеновой К.Т. наоборот, преобладающим является демократический стиль управления со средней степенью выраженности, и авторитарный стиль выражен тоже в средней степени. Проведенные нами исследования подтвердили, что удовлетворенность коллектива внутриорганизационными отношениями выше при демократическом стиле, или при большей ее степени выраженности (ГУ «Затобольская средняя школа №2», школа – гимназия №3).

Авторитарное руководство отрицательно сказывается на социально-психологическом климате в коллективе (ГУ «Затобольская средняя школа №1»). С помощью тестовых методик, анкетирования, опроса удалось выявить уровень развития и влияние личностных качеств руководителей общеобразовательных школ п.Затобольск на стиль руководства, соответственно на эффективность образовательной организации в целом. У трех директоров школ подтверждается наличие лидерских качеств в высокой степени, но есть качества, над которыми необходимо поработать, особенно над общечеловеческими. Однако эффективность лидера определяется не только набором личных качеств руководителя, но и его манерой поведения по отношению к подчиненным.

- Разработаны рекомендации по развитию личностных качеств руководителей и оптимизации управления педагогическим коллективом. Эффективность управления школой будет повышаться, если руководитель знает предъявляемые к нему требования и стремится к самосовершенствованию с целью развития тех личностных качеств, необходимые современному руководителю.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абакумова О.Г. Социология управления. Конспект лекций. – М.: «Приор-издат», 2006. – 160с.
2. Адизес И. Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. - 143 с.
3. Анисеева Н.П. Психологический климат в коллективе. М.: Просвещение, 1989. 224с.
4. Асмолов А.Г. Личность как предмет психологического исследования. М., 1994.
5. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления. - Харьков, 1998.
6. Березняк Е.С. Руководство современной школой. М., 1983. - 208 с.
7. Бодалев А.А. О качествах личности, нужных для успешного общения // Личность и общение: Избр. труды. - М., 1983.с
8. Бойко В.В., Ковалев А.Г., Панферов В.Н. Социально-психологический климат коллектива и личность. М., 1983. - 207 с.
9. Большаков А.С. Менеджмент. Стратегия успеха. - СПб. - Изд. Дом «Литера», 2001. – 224 с.
10. Бондарь В.И. Управленческая деятельность директора школы. Киев. 1987.- 154 с.
11. Бордовская Н.В. Диалектика педагогического исследования. СПб, 2001.-572 с.
12. Бордовский Г.А., Нестеров А.А., Трапицын С.Ю. Образование в области управления качеством: системный взгляд // Высшее образование сегодня, №3,-с. 14-19.
13. Бураканова Г. Стиль руководителя и эффективность управления/ Г. Бураканова // Проблемы теории и практики управления. - 2003. - N. 4. - С. 112-117.

14. В.А.Сластенин, И.Ф.Исаев, Е.Н.Шиянов. Общая педагогика. Часть 2
Гуманитарно-издательский центр «Владос». 2003г. –М.253 с
15. В.А.Сластенин, И.Ф.Исаев, Е.Н.Шиянов. Педагогика.- М.: 2005г. -567с
16. В.А.Сластенин, И.Ф.Исаев, А.И.Мищенко, Е.Н.Шиянов. Педагогика.-
М.: 2000г. -512с
17. Васильев Ю.В. Педагогическое управление в школе: методология,
теория, практика. М., 1990. - 139 с.
18. Велков И.Г. Личность руководителя и стиль управления. - М., 1993.
19. Вершинина Л.М. Формирование управленческой команды как условие
продуктивной деятельности гимназии: Автореф. дис. .канд.пед. наук. -
СПб, 2001.-20 с.
20. Внутришкольное управление: вопросы теории и практики / Под ред.
Т.И.Шамовой. М., 1991. - 191 с.
21. Внутришкольное управление: вопросы теории и практики. – М.:
Педагогика, 1991. –192с. Коментаревский Ю.А. Анализ урока/ М.: –336с.
22. Волков И.П. Руководителю о человеческом факторе. Л., 1989. -222 с.
23. Вопросы школоведения / Под ред. М.И.Кондакова и П.В.Зимины. -
М.,1982. -288 с.
24. Воспитательная система школы: проблемы управления: Очерки
прагматической теории / Под ред. В.А.Караковского. М., 1997. - 111 с.
25. Гулиев М.А., Елифанцев С.Н., Самыгин С.И. Социология и психология
управления. – Ростов н/Д: Феникс, 2006. – 409с.
26. Демченко, Т. Управление персоналом: современные подходы. //
Человек и труд. - 2008. - № 8. – с. 72-75.
27. Евдокимова, М.В. Понятие управления и педагогического
менеджмента. Великий Новгород, 2007. – 547 с.
28. Жариков Е.С., Ладанов И.Д. Руководитель и умение убеждать. М.,
1988.

29. Журавлев А.Л. Социальная психология: Учеб. пособие. – М.: ПЕРСЭ, 2002 – 256с.
30. Журавлев А.Л. Социально-психологические проблемы управления // Прикладные проблемы социальной психологии. - М., 1983.
31. Журавлев А.Л. Определение стиля управления персоналом. Адаптированный вариант методики В.П. Захарова. В книге: «Рабочая книга практического психолога». М.: Красная площадь, 1996.
32. Журавлев А.Л. Тест: Стиль руководства в ст. «Психологические тесты для деловых людей». М.: Бизнес-школа; Интел-синтез, 1994.
33. Загвязинский В.И. Творчество в управлении школой. М.: 1992г
34. Зборовский Г.Е., Костина Н.Б. Социология управления: Учеб. пособие. – М.: Гардарики, 2004. – 272с.
35. Исмагулова С.К., Проектирование как основа управления школой. Издание 3. Алматы 2007 г.-180с.
36. Китов А.И. Психология управления. - М.: Профиздат, 1984. – 248 с.
37. Кишкель Е.Н. Социология и психология управления: Учеб. пособие. – М.: Высшая школа, 2005. – 296с.
38. Климов Е. А. Введение в психологию труда. М.: Изд-во Моск. Ун-та, 199с.
39. Коджаспирова Г.М. Педагогика. –М.: Издат..центр «Владос». 2004 г.351с
40. Конаржевский В.А. Педагогический анализ учебно-воспитательного процесса и управление школой. М.: Образовательный центр «Педагогический поиск»,1999.
41. Конаржевский Ю. А. Менеджмент и внутришкольное управление. М.: Образовательный центр «Педагогический поиск», 1999.
42. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление / М.: Образовательный центр «Педагогический поиск», 1999. –224с.
43. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление. М.: Центр «Педагогический поиск», 2000.,

- 44.Конаржевский Ю.А. Педагогический анализ как основа управления школой. – Челябинск, 1988. –100 с.
- 45.Конаржевский, Ю.А. Менеджмент и управление. М.: Центр Педагогический поиск», 2009. – 325 с.
- 46.Кривчиенко Л.Т. Пед.учебник. Проспект.М.: 429с
- 47.Кричевский Р.Л. «Если вы – руководитель...» - М.: Дело, 1996. 260 с.
- 48.Кезин В.Г.,Штибен В.К. Управление образовательными системами: Учеб.пособие для студентов высших и сред.спец. пед.учеб.заведений. Екатеринбург: Изд-во Рос.гос.проф.пед.ун-та, 2004 г. 234 с.
- 49.Майоров А.Н. Мониторинг в образовании «Интеллект-центр» 2005г. 424с
- 50.Мельников В.П., Маренков Н.Л. Управление организацией. М.: 2004 г. 240с.
- 51.Мэнгер, Джон А., Джон Б. Методология руководства. М., 1969.
- 52.Ниссинен Й., Войтилаинен Э. Время руководителя: эффективность использования. М., 1988.
- 53.Носков Н.Д., Титиков А.Ф. Этика руководителя. Ростов-на-Дону, 1972.
- 54.Омаров А.М. Руководитель. Размышление о стиле управления. М., 1987.
- 55.Орлов А.А.Управление учебно-воспитательной работой в школе. –М.: 1990-1991 г
- 56.П. И. Третьяков. Регион: Управление образованием по результатам. Теория и практика. - М.: Новая школа, 2001.
- 57.П.И.Пидкасистый. Педагогика. Учебное пособие. М.: Высшее образование. 2006 г.431с
- 58.Пидкасистый П.И..Педагогика. Учебное пособие. М.: Высшее образование. 1998 г.638с
- 59.Поташник М., Моисеев А. Управление современной школой // Директор школы. - 1997. - №6.

60. Поташник М.М., Лазарев В.С. Управление развитием школы: Пособие для руководителей образовательных учреждений. Под ред. -М.: Новая школа, 1995
61. Психология интегрального исследования индивидуальности: стиль деятельности и общения. Пермь: ПГПИ, 1992.
62. Розанова В.А. Психология управления.– М.: ЗАО «Бизнес – школа» Интел-Синтез. – 2002. – 400с.
63. Ромашов О.В., Ромашова Л.О. Социология и психология управления. М.; Изд. «Экзамен», 2002. – 512 с.
64. Садвокасова З.М. Организационный менеджмент в образовании. Алматы, 2006 г.-130с
65. Сергеева В.П., Грицаева С.В. Основы управления педагогическими системами. Программно-методическое пособие. - М., 1999.
66. Симоненко В.Д. Общая и профессиональная педагогика. М.: изд. центр Вектор-граф. 2005г.- 365с.
67. Сунцов Н.С. Управление общеобразовательной школой: Вопросы теории и практики.-М.: 1982 г. 144с
68. Толочек В. А. Стили профессиональной деятельности. М.: Смысл, 2000г. – 199 с.
69. Толочек В.А. Стили деятельности: Модель стилей с изменчивыми условиями деятельности. М., 1992.
70. Удальцова М.В. Социология управления: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, Новосибирск: НГАЭиУ, 2000. – 144с.
71. Управление образовательными системами : учеб. пособие. Изд. 2-е, испр. и доп. / авт.-сост. Л.А. Кабанина, Н.П. Толстолуцких. - Балашов : Изд-во «Николаев», 2005. - 60 с.
72. Управление современной школой: Пособие для директора школы/ Под ред. Поташника М.М.-М.:1992г
73. Управление современной школой: теоретические основы и методы. М.: 1997г

74. Фишман Л.И. Логика управления школой: Пособие по курсу «теоритические основы управления образовательными системами. – С: СИПКРО, 1999.
75. Фишман Л.И., Фишман И.С. Управление и руководство школой: алгебра и гармония. – М.: Сентябрь, 2004
76. Харламов И.Ф. Педагогика. 4-е изд. М.: Гардарики. 2007 г. 516с
77. Харламов И.Ф. Педагогика. 5-е издание. М.: Гардарики. 1998г. 557с
78. Шамова Т.И., Третьяков П.И., Капустин Н.П. Управление образовательными системами: Учеб. пособие для студ. Высш. учеб. заведений/ Под ред. Шамовой Т.И. М.: Владос, -2001г.
79. Шегда А.В. Основы менеджмента: Учебное пособие. - К.: Знания, 1998. – 512 с.
80. Шипунов В.Г. Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности. – М.: Высшая школа, 2004г. – 378с.
81. Ямбург Е.А. Эта «скучная» наука управления. М.: 1992г. -