



**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**

**Психолого-педагогические условия формирования
управленческой компетентности руководителя
образовательного учреждения**

Выпускная квалификационная работа
по направлению 44.04.02 Психолого-педагогическое образование
Направленность программы магистратуры
«Психология и педагогика образования личности»

Проверка на объем заимствований:

Более 70 % авторского текста

Работа допущена к защите

« 15 » ноября 2017 г.

зав. кафедрой ОТиДО

Беликов В.А.

Выполнил (а):

Студент(ка) группы ЗФ-211-172-2-1Кст
Краснова Валентина Сергеевна

Научный руководитель:

уч. степень, должность

д.ф.н., профессор Кожевников М.В.

**Челябинск
2017**

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	3
Глава 1. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ О ЛИДЕРСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ КАК СУБЪЕКТЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	
1.1. Психологическая структура личности руководителя и его профессиональные способности	8
1.2. Особенности личности руководителя и стиль управления	19
1.3. Выводы по 1 главе	27
Глава 2. ЛИЧНОСТЬ ПОДЧИНЕННОГО КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ	
2.1. Использование психологических особенностей личности подчиненного в управлении	28
2.2. Стереотипы поведения подчиненных и реакция руководителя	42
2.3. Выводы по 2 главе	46
Глава 3. ИССЛЕДОВАНИЕ ОСНОВНЫХ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ АСПЕКТОВ УПРАВЛЕНИЯ В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ КОЛЛЕКТИВЕ ШКОЛЫ	
3.1. Методы и организация исследования	47
3.2. Результаты исследования и их интерпретация	55
3.3. Выводы по 3 главе	68
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	69
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	72
ПРИЛОЖЕНИЯ	77

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях качественная подготовка управленческих кадров, способных создать благоприятные условия и психологическую атмосферу во всех отраслях, выходит на первый план. В быстро меняющейся обстановке в системе образования и России, и Казахстана проблема эффективности управления коллективом сегодня стоит наиболее остро.

Продвижение на руководящие, административные и организаторские должности, чаще всего, обусловлено достаточным уровнем овладения профессиональными навыками. Многие педагоги получили свою первую управленческую должность благодаря своим профессиональным навыкам и опыту работы, а не лидерским качествам или выраженным способностям к управленческой деятельности.

Но по мере продвижения по ступенькам служебной лестницы все более важной для эффективной профессиональной деятельности становится лидерская компетентность руководителя, а именно - навыки и умения разработки, принятия и реализации управленческих решений, оценки эффективности деятельности подчиненных, подбора высококвалифицированных сотрудников для реализации целей образовательного учреждения.

Особенность управления в образовании состоит в том, что воздействуя на подчиненных (педагогов и сотрудников), руководитель воздействует на качество реализуемой ими деятельности, т.е. на качество предоставляемых образовательных услуг.

С психологической точки зрения последствиями неправильного управления могут сказываться на: отношении подчиненных к работе, разобщении в коллективе, вызывать недоверие друг к другу и др. Все это неизбежно приводит к снижению уровня преподавания [8,13].

В работах многих ученых (Блохин А.Б., Вялков А.И., Нефедов В.С. и др.) отмечено, что эффективность деятельности образовательного

учреждения во многом зависит от соответствия руководителя требованиям, которые предъявляет к нему управленческая деятельность, т.е. от его компетентности.

Работа руководителя в образовании базируется на управлении педагогическим коллективом. Поэтому для эффективной работы руководитель должен обладать необходимыми личностными качествами, профессиональными способностями к управленческой деятельности, знать средства влияния и стили поведения, которые будут наиболее эффективными для направления усилий людей на достижение целей учреждения.

Проблема заключается в существующем несоответствии между имеющимся уровнем психологической компетентности руководителей образовательных учреждений, развития их личностных качеств, управленческих способностей, знаний, навыков и умений и современными требованиями к ним.

Современный руководитель образовательного учреждения должен быть практически ориентированным в вопросах общей, специальной и социальной психологии. Он должен быть знаком с современными культурными процессами, практически ориентироваться в механизмах и процедурах принятия решений, в современной политической жизни, иметь развитое чувство вкуса, гармонии, стиля, владеть иностранными языками, быть развитым и продвинутым в плане нравственной и интеллектуальной культуры.

Лидерство – существенная сторона управленческой деятельности. Это способность руководителя управлять людьми с учетом их наклонностей и желаний. Лидерские навыки развиваются и совершенствуются. Стиль руководства должен соответствовать сложившейся в коллективе ситуации. Нужно уметь сочетать элементы разных стилей в зависимости от необходимости. Разница между хорошим и плохим руководителем состоит в том, что плохой старается командовать, а хороший руководить. Второму приходится труднее, но результаты у него, как правило, намного лучше.

Актуальность данной работы обусловлена тем, что для эффективного управления образовательным учреждением, соответствующего современным требованиям, очень важен психологический аспект. Назрела настоятельная необходимость выявить психологические особенности управленческой деятельности и значение психологических факторов для формирования лидерской компетентности руководителя образовательного учреждения.

Цель исследования: определить основные психологические аспекты лидерской компетентности руководителя образовательного учреждения в условиях профессиональной деятельности.

Объект исследования: процесс управления коллективом образовательного учреждения

Предмет: взаимосвязь лидерской компетентности и индивидуально-типологических особенностей личности руководителя образовательного учреждения.

Основные задачи исследования:

1. Провести теоретический анализ психологической литературы по проблеме развития способностей к руководству, формирования управленческой компетентности, ее зависимости от индивидуально-типологических особенностей личности руководителя.

2. В ходе анализа теоретических источников и результатов эмпирических исследований определить особенности управления в зависимости от специфики личности подчиненного как объекта управления.

3. Осуществить подбор методов и методик исследования по проверке выдвинутых гипотез.

4. В ходе эмпирического исследования определить наличие/отсутствие зависимости управленческой компетентности от индивидуальных свойств личности руководителя (темперамента, акцентуаций, качеств личности).

5. Выявить степени значимости преобладающих компонентов управленческих способностей руководителей в зависимости от пола, образования и стажа работы непосредственно на руководящей должности.

В ходе исследования нами были сформулирована **гипотеза** о:

1. зависимости стиля управления от темперамента руководителя;
2. зависимости стиля управления от акцентуаций характера руководителя;
3. зависимости эффективности управления от уровня развития качеств личности руководителя;
4. зависимости значимости преобладающих компонентов в структуре управленческой компетентности от пола, возраста и стажа работы руководителя.

Новизна данного исследования заключается в том, на основе изученных теоретических данных нами был проведен самостоятельный практический анализ основных психологических аспектов управления в педагогическом коллективе школы и на его основе выработаны рекомендации для руководителей данного образовательного учреждения.

Исследование проводилось на базе ГУ «Средней школы №22 отдела образования акимата города Костаная». Общее число обследованных - 12 учителей – классных руководителей, имеющих значительный разброс по возрасту, стажу работы на руководящих и организаторских должностях и различный уровень профессионального образования (высшее – средне-специальное). Они находятся в наиболее тесном контакте со ученическим коллективом, они управляют всеми аспектами жизнедеятельности класса, характерными для учебного процесса. От классного руководителя учебной группы зависит не только успеваемость и дисциплина. Они активно участвуют в формировании личности молодого человека, его жизненной позиции. Для успешного выполнения возложенных на него задач руководителю необходимо обладать не только профессиональной (педагогической и воспитательной) компетентностью, но и качествами харизматического, формального и неформального лидера.

В ходе работы были использованы следующие теоретические **методы**:

1. Анализ, обобщение и систематизация данных, полученных при изучении литературы по теме исследования;

2. Анализ, систематизация и обобщение данных, полученных при изучении современных управленческих практик в образовательном учреждении;

3. Эмпирические методы исследования: наблюдение, опрос, корреляционный анализ.

Теоретическая значимость данной работы заключается в том, что она расширяет наши представления о значении психологических факторов для эффективного управления образовательным учреждением и формирования лидерской компетентности руководителя ОУ, классного руководителя.

Практическое значение 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.

Работа состоит из введения, основной части, включающей в себя три главы, заключения, списка литературы и приложения.

Глава 1. Психология управления о личности руководителя как субъекте управленческой деятельности

1.1. Психологическая структура личности руководителя и его профессиональные способности

Человеческая личность до сих пор остается одной из самых интригующих тайн, которые волнуют человечество. Чтобы понять этот социальный феномен необходимо прояснить ряд понятий: «человек», «индивид», «личность» и «индивидуальность». Данные понятия не тождественны: каждое из них раскрывает специфический аспект индивидуального бытия человека.

Человек - понятие родовое, которое указывает на принадлежность данного существа к высшей ступени развития живой природы - к человеческому роду. Будучи существом биологическим, он подчиняется биологическим и физиологическим законам.

«Индивид» представляет собой противоположность совокупности, массе; отдельное живое существо, отдельный человек, в отличие от стада, группы, коллектива. В психологии индивид - отдельный человек как уникальное сочетание его врожденных и приобретенных свойств.

Но, появившись на свет как индивид, человек постепенно приобретает особое социальное качество, он становится личностью. Еще в детстве индивид включается в сложившуюся систему общественных отношений. Дальнейшее развитие человека в обществе создает такое переплетение отношений, которое формирует его как личность, то есть как реального человека, не только не похожего на других, но и не так как они, действующего, мыслящего, включенного в социальные связи в качестве члена общества, соучастника исторического процесса.

Таким образом, личность - это самое главное в человеке, важнейший его социальный признак. Если человек носитель самых разных свойств, то

личность - это основное его свойство, в котором проявляется его общественная сущность. Личность выражает ответственность человека к определенному обществу, определенной исторической эпохе, культуре, науке и т.д.

В отечественной и зарубежной психологической литературе существует большое количество определений личности, зависящее от уровня развития личности или методологической позиции автора. На наш взгляд, одним из наиболее удачных является определение, данное психологом А.В. Петровским [14].

Личностью в психологии обозначается системное (социальное) качество, приобретаемое индивидом в предметной деятельности и общении и характеризующее меру представленности общественных отношений в индивиде. Открыть их может лишь научный анализ, чувственному восприятию они недоступны.

Личность каждого человека наделена только ей присущим сочетанием психологических черт и особенностей, образующих ее индивидуальность, составляющих своеобразие человека, его отличие от других.

Индивидуальность - это единство неповторимых личностных свойств конкретного человека. Она проявляется в чертах темперамента, характера, в привычках, в преобладающих интересах, в качествах познавательных процессов (восприятия, памяти, мышления, воображения), в способностях, в индивидуальном стиле деятельности.

Индивидуальность - это непрременный и важнейший признак личности. Личность человека неповторима в своей индивидуальности.

Как известно, личность изучают многие дисциплины, в том числе социология, общая психология, психология управления. Какова же специфика рассмотрения личности этими дисциплинами?

Социология изучает личность не как индивидуальность, а как социальный тип. Ее интересуют лишь те черты, которые схожи во многих людях, которые «привязывают» личность к группе. Она обращается к

проблеме личности через призму специфики общественных отношений. При этом имеется в виду, что такие отношения строятся не на основе симпатий или антипатий, а на основе определенного положения, занимаемого каждым в системе социально заданных функций и ролей.

Общая психология изучает личность как конкретного человека, во всем его своеобразии и неповторимой уникальности личностных качеств. Она фокусирует свое внимание на индивидуальных внутренних механизмах и на различиях между индивидами.

Опоры лишь на социологический или общепсихологический подход явно недостаточно для того, чтобы научиться управлять личностью подчиненного. Ведь нас интересует не личность подчиненного вообще, а подчиненный как представитель определенной социальной группы. Именно в ней он себя проявляет как личность, именно во взаимодействии с другими он способен заявить о себе и быть уверенным, что его голос будет услышан.

Для психологии управления наиболее близок подход социальной психологии [3,20]. Вместе с тем есть и определенное своеобразие. Психологию управления интересует, как те или иные типологические особенности личности, рассматриваемые в общей и социальной психологии, в социологии, сказываются на участии личности в сфере управленческих отношений, то есть ролевое разнообразие проявлений личности в этой сфере.

Кроме того, психология управления рассматривает не просто проявления личности в социальной группе, ее интересует результат, получаемый от многообразия взаимоотношений личности в организации, прежде всего по вертикали. Например, психологию управления интересует индивид Иванов, прежде всего, как руководитель соответствующего подразделения организации, как подчиненный Петрова. Главное внимание при этом сосредоточивается на проблеме мотивации личности к успешной деятельности в интересах организации. Особое внимание акцентируется на личности руководителя, на необходимых личностных качествах [12,40,53].

Психология управления поведением личности подчиненного - это совокупность приемов, форм и методов воздействия руководителя на формирование, развитие и использование личностного потенциала подчиненных в достижении целей деятельности лечебно-профилактическом учреждении.

Таким образом, главная сфера приложения психологии управления - исследование всей сложности проявлений участия личности в управленческих отношениях, управленческой деятельности. А значит, для психологии управления важными являются знания о структуре личности (как личности руководителя, так и подчиненного).

В структуре личности выделяют следующие составные части:

1. Психические процессы как основной способ существования психического, его динамические моменты. Они разделяются на:

- познавательные, позволяющие ориентироваться в окружающем мире (ощущение, восприятие, представление, память, мышление, воображение, речь, внимание);

- эмоциональные, выражающие отношение к окружающему миру;

- волевые, определяющие саморегуляцию деятельности;

2. Психические состояния как характеристика психической активности людей в определенных условиях. По доминирующему влиянию на деятельность различают:

- положительные состояния, то есть способствующие решению стоящих задач (готовность к деятельности, подъем, воодушевление и др.);

- отрицательные состояния, то есть затрудняющие решения задач и вообще жизнь (боязнь, сомнения, печаль, раздраженность и др.);

- психические образования как продукты психической активности человека. Ведущими психическими образованиями принято считать знания, умения, навыки, опыт;

3. Психические свойства как самое важное в человеке, его системное качество. Выделяют следующие психические свойства:

- самосознание, то есть осознание человеком самого себя и своего места в этом мире («Что такое «Я»?»);

- направленность, то есть совокупность устойчивых мотивов, целей, ценностей, потребностей, идеалов, установок, убеждений («Чего хочет человек? К чему он стремится?»);

- способности, то есть особенности человека, позволяющие ему успешно справиться с тем или иным видом деятельности («Что может человек?»);

- характер, то есть совокупность устойчивых индивидуальных особенностей, проявляющихся в общении, поведении, деятельности («Как человек относится к себе, к окружающим и к делу?»);

- темперамент, то есть природообусловленная совокупность динамических проявлений психики, протекания психических процессов («Как человек проявляет себя в поведении и деятельности?»).

Наиболее важными элементами структуры личности руководителя с точки зрения психологии управления признаются его ценности и профессиональные способности, а также индивидуально-психологические особенности, обуславливающие стиль управленческой деятельности.

Психологи считают, что способности не даются человеку от природы в готовом виде. Человек рождается с задатками, врожденными особенностями организма. Из этих задатков под влиянием воспитания, жизненных обстоятельств и самой деятельности человека развиваются способности [17,18,24,33].

Способности - свойства функциональной системы, формирующиеся в деятельности на основе задатков, индивидуально-психологические особенности личности, определяющие эффективность формирования и функционирования системы деятельности.

Исследование проблемы способностей в отечественной психологии связано с именем Б.М. Теплова, который рассматривал способности, прежде

всего, как индивидуальные психологические различия между людьми. Б.М. Теплов выделил три их признака [43].

Во-первых, никто не станет говорить о способностях там, где дело идет о свойствах, в отношении которых все люди равны.

Во-вторых, способностями называют не всякие вообще индивидуальные особенности, а лишь такие, которые имеют отношение к успешности выполнения какой-либо деятельности или многих деятельностей.

В-третьих, понятие «способность» не сводится к тем знаниям, навыкам или умениям, которые уже выработаны у данного человека.

Специальные исследования и обширная практика показывают, что главное в развитии способностей руководителя - его деятельность, поэтому, рассматривая содержание и структуру управленческих способностей, необходимо иметь четкое представление о содержании и структуре управления.

Определяя структуру управления, М. Марков выделяет в ее составе пять стадий: целевую, дескриптивную, прескриптивную, реализационную и ретроспективную[26]. Каждая из перечисленных стадий представляет собой обособленную часть управленческого акта, в рамках которого совершаются в последовательном порядке определенные процедуры, действия и операции. Так, первая - целевая стадия начинается с узнавания и осознания проблемы и необходимости ее решения и завершается формулированием цели. На второй - дескриптивной стадии, производится сбор и обработка информации, необходимой для реализации сформулированной или заданной цели. Третья - прескриптивная стадия, связана с трансформацией описывающей информации в предписывающую или командную информацию. Далее следует реализационная стадия - этап организации исполнения принятого решения в реальных условиях. И завершает управленческий цикл ретроспективная стадия, основное содержание которой, сводится к анализу, обобщению и оценке достигнутого фактического результата и его сравнения

с заданным. Ретроспективная стадия дает возможность обнаружить новые проблемы, и тем самым положить начало новому циклу.

Рассматривая процесс управления с позиции Н.В. Кузьминой как процесс решения множества управленческих задач, выделяется пять основных функциональных компонентов, которые, отражаясь в структуре деятельности руководителя, становятся основой формирования его личности [23]. К числу основных компонентов относятся: гностический, проектировочный, конструктивный, организаторский и коммуникативный.

Предложенная Н.В. Кузьминой функциональная модель во многих отношениях совпадает с функциональным составом управления, выделяемым другими авторами [16,31,50]. Эта модель может быть применима к управленческой деятельности современного руководителя.

Так, проектировочный компонент соответствует целевой стадии управления, для которой характерны постановка целей, формирование планов и программ предстоящей деятельности, проектирование результатов деятельности и системы государственной службы. Выделение гностического компонента указывает на важность информационного звена в системе управления. Оправданным является включение в общую функциональную схему организаторского и коммуникативного компонентов как этапов организации исполнения и координации взаимодействия различных структурных звеньев системы образования в направлении реализации стоящих перед ней целей.

Несмотря на то, что структура управления в системе образования обладает своей спецификой, она основывается на следующих общих основных принципах:

Иерархичность. Для педагогических работников являются обязательными решения, принятые вышестоящим органом или руководителем. Это вытекает из единства системы управления образованием, из подчиненности нижестоящих органов вышестоящим.

Подчиненность. Каждый служащий в административной иерархии отвечает перед вышестоящим лицом за решения, действия свои и подчиненных ему лиц. Обеспечение персональной ответственности педагогических работников является служебной обязанностью руководителей. Их полномочия в этом определяются соответствующими нормативными актами.

Профессионализм и компетентность. В административном смысле профессионализм означает исполнение сотрудниками своих должностных обязанностей постоянно за регулярно получаемое вознаграждение.

Профессиональные способности - интегральное качество, комплекс, синтез разных способностей.

Эмоционально-волевые способности заключаются в умении быстро завоевать уважение, в волевом влиянии на подчиненных.

Социально-коммуникативные способности - это умение легко вступать в контакты с другими людьми, прежде всего с подчиненными, а в дальнейшем поддерживать с ними правильные отношения. Много легче работать руководителю, если он общителен, внешне одинаково относится ко всем работающим. Немаловажную роль здесь играет искренность в отношениях с людьми. В то же время искренность не должна переходить в панибратство, не должна допускать покровительственных проявлений.

Личностные способности проявляются, прежде всего, в такте. Такт заключается в умении проявить чувство меры в отношениях с подчиненными, особенно при проявлении требовательности, которую всегда необходимо сочетать с уважением к медработникам, с заботой о них.

Гностические способности - это умение быстро и точно распознавать предметы, явления, анализировать их, успешно оперировать отраженными образами. В структуру гностических способностей входят анализ своей собственной деятельности, анализ положения в коллективе, анализ поведения и подготовленности каждого подчиненного, способность дать ему объективную характеристику.

Конструктивные способности - это способности, позволяющие проектировать будущее подчиненных, предвидеть результаты своего труда, обнаруживать способности сотрудников и заботиться об их развитии, подводя каждого к его потенциальной вершине.

Выработать у себя эти способности нелегко. Необходимо внимательно изучать подчиненных, следить за их жизнью и успехами, фиксировать в своем сознании связи между направленностью личности человека, его личностными особенностями, отношением к труду, товарищам, повышению квалификации, достижениям и неудачам в различных видах деятельности.

Если у руководителя конструктивные способности не развиты, и он не может уверенно прогнозировать будущее подчиненных, то ни в коем случае нельзя делать необоснованных прогнозов, могущих осложнить последующую жизнь того, кто о них узнал. Ни на ком из подчиненных нельзя "ставить крест". Способности могут проявиться позже, и это зависит не только от задатков, но и от внешних условий: трудолюбия, ответственности, настойчивости в достижении цели.

Рефлексивные способности формируются в процессе осмысления и анализа собственного опыта и опыта коллег.

Организаторские способности проявляются в умении дать каждому подчиненному посильное для него задание, создать дружескую обстановку в коллективе, сплотить коллектив.

Структуру организаторских способностей составляют искусство заряжать подчиненных своей энергией, умение каждому найти дело по душе, творческая инициатива, склонность к организаторской деятельности, требовательность к себе и другим, самостоятельность и житейская практичность, настойчивость и активность, высокая работоспособность и личная организованность.

Способности к концентрации и распределению внимания, т.е. умение в течение рабочего дня и во всех случаях общения с подчиненными держать в поле зрения всю группу. Внимательно наблюдая за подчиненными, нельзя

терять контроль над собственной речью, жестами, выражением лица. Разговаривая с подчиненными, необходимо переводить взгляд с одного лица на другое, подолгу ни на ком его не задерживая, и создать впечатление у каждого, что именно он является объектом внимания. Главное всегда решить задачу дня, качественно выполнить плановое задание, уложиться во времени, успешно довести работу до конца.

Перцептивные способности, т. е. способности к восприятию внутреннего мира подчиненных, умение выявить их подлинное отношение к работе, к руководителю, почувствовать психическое состояние медработника в каждый момент. Основа перцепции, таким образом, в аналитическом подходе к каждому подчиненному, в готовности формировать в своем сознании значимые детали его поведения, раскрывающие его внутренний мир.

Психомоторные способности обеспечивают двигательные навыки, помогают "соединить голову с руками". Знания, опыт, рассуждения здесь необходимы. Именно поэтому мы говорим о психомоторных способностях, а не просто о моторных. Рассматриваемые способности предусматривают умение руководителя подбирать индивидуальную технику движений для подчиненных во время физической работы, учитывая при этом вес человека, его рост, длину конечностей, быстроту реакции и др.

Экспрессивные способности: умение руководителя образно и ярко выражать свои мысли с помощью слова и мимики. С помощью слова можно дать глубокие знания, убедить в целесообразности напряженной творческой работы, внушить необходимость дисциплинированного поведения. Недаром И.П. Павлов называл слово самым сильным раздражителем для человека.

Мажорные способности - это оптимизм и юмор руководителя, помогающие активизировать трудовой процесс, любой вид работы и отдыха, предупредить или безболезненно ликвидировать сложный конфликт, снять напряжение.

Оптимизм, энтузиазм заразительны. Излишняя строгость, постоянно сердитое, недовольное лицо руководителя вызывают внутреннее сопротивление, протест подчиненных против каждого, даже разумного его требования.

Все перечисленные способности являются составной частью, модели "идеального руководителя" и находятся в тесной взаимосвязи. Отсутствие какой-либо одной из них затрудняет работу руководителя. В то же время изучение проблемы показывает, что нередко та или иная слабо развитая способность компенсируется другой. Бывают случаи, когда руководитель недостаточно хорошо знакомый с психологическими особенностями людей, не умеющий правильно подойти к ним или не владеющий искусством речи, тщательно изучает текущую периодику по специальности, владеет методами организации рабочего процесса, заботится о подчиненных. В этом случае он будет пользоваться высоким авторитетом, хотя, конечно, работа его осложняется и со временем он неизбежно приходит к выводу о необходимости совершенствовать свое профессиональное мастерство, ликвидировать пробелы в знаниях и умениях.

В заключение параграфа отметим, что обобщение научно-теоретической информации о содержательной сущности управленческих способностей, содержащейся в работах отечественных и зарубежных психологов, предоставило возможность свести широкий перечень всех управленческих способностей в следующие группы: гностические, эмоционально-волевые, социальные, коммуникативные, конструктивные, проектировочные, организаторские и рефлексивные способности.

1.2 Особенности личности руководителя и стиль управления

Личность руководителя является важнейшим условием эффективного управления. Управленческий процесс - нечто большее, чем сумма управленческих способностей. Современный руководитель должен владеть следующими умениями:

- умение решать слабо структурированные проблемы (задачи типа «пойди туда - не знаю куда, принеси то - не знаю что»);
- умение рисковать, организовывать проведение нововведения;
- быть обаятельным, умело представлять.

Современный руководитель образовательного учреждения, должен быть практически ориентированным в вопросах общей и прикладной психологии, социальной психологии, быть знакомым с современными культурными процессами, практически ориентироваться в механизмах и процедурах принятия решений, в современной политической жизни. Он должен иметь развитое чувство вкуса, быть развитым в плане нравственной и интеллектуальной культуры.

Но, прежде всего он должен быть лидером. Чтобы успешно осуществлять управленческие функции он должен уметь вести за собой людей.

Лидер – существенное звено любой социальной группы. Лидер может быть формальным или неформальным. Формальный лидер получает полномочия руководить людьми из вышестоящих инстанций. Неформальный лидер становится таковым по признанию окружающих. Но любой формальный лидер сможет эффективно руководить людьми, если обретет признание людей. Существуют четыре модели восприятия такого лидера окружающими.

1. "Один из нас". Лидер подчеркивает свое единство с теми, кем он руководит.

2. "Лучший из нас". Лидер является примером для всей группы и как человек и как профессионал.

3. "Воплощение добродетелей". Лидер – высокоморальный человек.

4. "Оправдание ожиданий". В любой обстановке лидер сохраняет свою линию поведения: он верен слову, не изменяет групповым ценностям, не отклоняется от курса.

Лидер должен обладать следующими личностными качествами:

- а) честность – полная ясность по поводу соблюдения норм общечеловеческой морали. Лидер тот, с кем каждый готов пойти в разведку;
- б) интеллект – быстрота и гибкость ума, способность к анализу и прогнозированию, любознательность, умение владеть речью;
- в) способность к пониманию людей – умение встать на точку зрения другого человека, умение видеть в другом личность;
- г) устойчивость взглядов – адекватная реакция на ситуацию, контроль над эмоциями, постоянство действий, верность своим взглядам;
- д) уверенность – точная самооценка своих достоинств и недостатков, умение брать на себя ответственность, настойчивость в достижении цели;
- е) эрудиция – широта взглядов, глубина профессиональных знаний, культурная образованность, знания в области человековедения.

Руководитель, являясь лидером, осуществляет свои управленческие функции через призму неформального лидерства. Возникает вопрос: как согласовать лидерство, ориентированное на неформального лидера с функцией власти, которой руководитель наделен от вышестоящих инстанций?

Существует семь разновидностей реализации власти:

1. Власть принуждения. Данный вид власти основан на страхе перед наказанием: увольнение, выговоры, различные взыскания и т.п.
2. Власть влияния. Взаимодействие с вышестоящими руководителями усиливает властную функцию властью начальника. Сила власти приобретает совокупный характер.
3. Власть компетенции. Руководитель больше осведомлен о процессе дела в целом, он выступает в качестве эксперта по всем частным вопросам.

4. Власть информации. Руководитель регулирует доступ подчиненных к информации, ее полноту и достоверность.

5. Власть должностного положения. Чем выше должность, тем больше степень властного влияния.

6. Власть авторитета. Если руководитель пользуется авторитетом, то подчиненные без протеста исполняют его распоряжения.

7. Власть поощрения. Основана на системе морального и материального поощрения, продвижения по службе т.п.

Как мы видим, руководитель имеет достаточно каналов для осуществления своей власти, но пользоваться ей нужно осмотрительно. Власть должна гармонически переплетаться с человеческим взаимодействием, тогда она становится средством делового общения, а руководитель сочетает в себе черты формального и неформального лидера.

Лидерство и власть реализуются на практике в стиле руководства. Под стилем управления подразумевают совокупность методов, приемов, действий руководителя по отношению к подчиненным в процессе управления.

Стиль управления предопределяется особенностями организации, существующим порядком ведения дел, позицией высшего руководства, преобладающей системой ценностей и типом культуры. На стиль управления влияют человеческие и деловые качества руководителей (знания, энергичность, здравый смысл, способность к инновациям, привычки, особенности речи, жесты, мимика). Формирование стиля управления определяется объективными и субъективными факторами [15, 39].

Объективные факторы не зависят от руководителя и, как правило, учитываются им в своей деятельности [10]. К ним относятся стиль руководства вышестоящего руководителя и его здоровье, возрастные, образовательные, социально-психологические характеристики коллектива, особенности решаемых задач. К субъективным факторам относятся факторы, зависящие от личности руководителя. Это его человеческие и деловые качества, знания и навыки управленческой деятельности, манера поведения.

В психологии управления [11,29,30,42,45] выделяют следующие основные стили руководства: авторитарный, демократический и либеральный.

Авторитарный стиль управления.

Авторитарный руководитель действует посредством прямых приказов и жесткого контроля, регламентирует работу подчиненных, не предоставляет им свободы в процессе принятия решений; неохотно делегирует другим сколько-нибудь значимую ответственность. Следствием является низкий уровень морали в коллективе, конфликтность, всеобщая подавленность. Этот стиль не всегда способствует достижению хороших результатов, чаще он вызывает обратную реакцию.

Авторитарность порой позволяет добиваться известной эффективности в кризисных ситуациях, но действенность такого стиля, как правило, кратковременная.

Эффективность использования авторитарного стиля предполагает:

- высокую ответственность;
- строгий самоконтроль руководителя;
- развитую способность принятия решений;
- хорошие организаторские способности;
- способность проводить решения в жизнь.

Авторитарный стиль обеспечивает наиболее быстрое принятие решений и мобилизацию сотрудников на их осуществление, позволяет успешнее стабилизировать ситуацию в конфликтных группах. Этот стиль гарантирует эффективность при рутинных работах, а также в условиях низкого профессионального уровня и слабой организации мотивации сотрудников.

Недостатками авторитарного стиля являются:

- ограничение возможностей мотивации, самостоятельности и развития подчиненных;

- опасность принятия ошибочных решений из-за субъективизма или чрезмерной перегруженности руководителя.

Авторитарный стиль руководства имеет несколько различных модификаций.

Патриархальный стиль строится на основе представлений об организации как одной большой семье. Сотрудники в ответ на «отеческую заботу», как ожидается, должны проявлять благодарность, верность и беспрекословность. Этот стиль предполагает обращение с подчиненными как с «детьми». Начальник «строг, но справедлив».

Харизматический стиль основывается на вере в особые, уникальные качества руководителя. Он близок к патриархальному стилю, однако авторитет руководителя основывается на личностных качествах. Руководитель приписывает все успехи к своим достоинствам.

Автократический стиль: руководитель имеет административный аппарат, который не обладает автономией и выполняет решения вышестоящего руководителя.

Бюрократический стиль представляет собой крайнюю форму структурирования и регламентирования поведения сотрудников организации, достигнутого с помощью детального разделения труда многочисленных должностных инструкций и других нормативных документов [32,46].

Авторитарный стиль может быть выражен в деятельности руководителя в разной степени.

Минимальная степень выраженности проявляется в слабом желании быть лидером, неустойчивых командных навыках, самоуверенности, упрямстве, стремлении доводить начатое дело до конца, критиковать отстающих и неспособных подчинённых.

Средняя степень выраженности предполагает хорошие лидерские качества, умение командовать 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.

Высокая степень - раскрывает ярко выраженные лидерские качества и стремление к единоличной власти, непреклонность и решительность в суждениях, энергичность и жесткая требовательность, неумение учитывать инициативу подчиненных и предоставлять им самостоятельность, чрезмерную резкость в критике и предвзятость в оценках, честолюбие и низкую совместимость с заместителями, злоупотребление наказаниями, игнорирование общественным мнения.

Либеральный стиль управления.

Либеральный стиль предполагает, что руководитель предоставляет подчиненным самим принимать важные решения и нести за них ответственность. Часто это приводит к бесконтрольности.

Модификации стиля:

- либерально - попустительский;
- либерально - бюрократический.

Либерально-попустительский стиль: руководитель ставит перед исполнителями проблему, обеспечивает необходимые организационные условия для работы, определяет границы решения, а за собой он оставляет функции консультанта, эксперта, оценивающего полученные результаты [48,51].

Либерально-бюрократический стиль: руководитель устраняется от дел, передает их в руки «выдвиженцев», которые от его имени управляют коллективом, применяя авторитарные методы. Сам руководитель лишь делает вид, что власть находится у него в руках.

Либеральный стиль может быть выражен в деятельности руководителя в разной степени

Минимальная степень выраженности проявляется в неустойчивом желании работать с людьми, неумении ставить перед подчиненными задачи и решать их совместно, неуверенности и нечеткости в распределении

обязанностей, импульсивности в критике недостатков подчиненных, слабой требовательности и ответственности.

Средняя степень выраженности отражает стремление переложить свои обязанности на заместителей, пассивность в руководстве людьми, нетребовательность и доверчивость, податливость к постороннему влиянию и страх перед необходимостью самостоятельно принимать решения, чрезмерную мягкость к нарушителям, склонность к уговариванию.

Высокая степень - определяет полное безразличие к интересам коллектива, нежелание брать на себя ответственность и принимать сложные решения, нетребовательность и самоустранение от управления, повышенную внушаемость и слабоволие, беспринципность и неумение отстаивать свою точку зрения, отсутствие целей деятельности и конкретных планов, попустительство, заискивание и панибратство.

Демократический стиль управления.

Руководитель доверяет подчиненным, интересуется их мнением при решении большинства проблем, практикует совместное принятие решений. Демократический стиль управления обеспечивает высокую степень вовлечения сотрудников в работу и, в конечном итоге, высокую производительность труда, как в кратковременном, так и в долгосрочном плане.

Модификации демократического стиля:

- консультативный;
- парсипативный.

Консультативный стиль: руководитель в значительной мере доверяет подчиненным, стремится использовать все лучшее из того, что они предлагают. Стимулирующими мерами являются поощрения, а наказания используются только в исключительных случаях.

Парсипативный стиль построен на участии работников в управлении организацией, применяется, если руководитель уверен в себе, с высоким образовательным и творческим уровнем, умеет ценить и реализовывать

творческие предложения. Предоставление работникам возможности автономно (от других членов организации) решать проблемы, разрабатывать новые идеи.

Демократический стиль может быть выражен в деятельности руководителя в разной степени.

Минимальная степень выраженности свидетельствует о слабом стремлении быть ближе к подчиненным, сотрудничать и выслушивать советы помощников, попытке направлять деятельность коллектива через заместителей и актив, некоторой неуверенности в своих командно-организаторских качествах.

Средняя степень выраженности раскрывает устойчивое стремление жить интересами коллектива, проявлять заботу о подчиненных, оказывать доверие заместителям и поощрять их инициативу, реагировать на критику и опираться на актив, умение убеждать и разъяснять приказы, сочетать поощрение и принуждение, использовать просьбы и прислушиваться к предложениям подчинённых, развивать коллективное мнение.

Высокая степень - отражает 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, развивать гласность и критику, предупреждать конфликты и создавать высоконравственную атмосферу в коллективе.

1.3. Выводы по 1 главе

Таким образом, руководители должны владеть различными стилями управления, формирование которых обусловлено, как объективными, так и субъективными факторами. Стиль руководства является механизмом реализации власти лидера. Эффективность процесса управления зависит от умения руководителя сочетать формальное и неформальное лидерство, различные способы реализации власти и стили управления в зависимости от особенностей каждой управленческой ситуации.

Глава 2. Личность подчиненного как объект управления

2.1. Использование психологических особенностей личности подчиненного в управлении

Руководитель образовательного учреждения для успешного управления деятельностью подчиненных должен учитывать их индивидуальные особенности. Одной из наиболее важных характеристик подчиненного является его темперамент. Со времен Гиппократ и Галена известны четыре основных типа темперамента: холерик, сангвиник, флегматик и меланхолик.

Прежде чем дать характеристику каждому типу, выскажем ряд предварительных замечаний:

во-первых, в чистом виде ни один из типов темперамента практически не встречается. Для каждого человека характерны проявления всех четырех типов темперамента, однако один из этих типов доминирует;

во-вторых, темперамент как врожденное свойство почти не меняется на протяжении жизни человека. Об этом нужно всегда помнить и не пытаться изменить темперамент подчиненного [22,35,36,48]. Лучше найти ему такой вид деятельности, с которым этот тип подчиненных справляется лучше всего;

в-третьих, нет плохих или хороших типов темперамента. Каждый из них имеет свои достоинства и недостатки.

Жизненным принципом холерика будет девиз «Ни минуты покоя». Для него характерны энергичность, увлеченность, страстность, целеустремленность, подвижность. Устроив разговор на повышенных тонах, холерик уже через полчаса способен беседовать с вами, как ни в чем не бывало. Беда в том, что вы не успеете за это время прийти в себя. Но это уже, как говорится, ваши проблемы. Вместе с тем холерик может отталкивать

окружающих своей вспыльчивостью, агрессивностью, нетерпением, несдержанностью, конфликтностью.

Для холерика в наибольшей степени подходит работа без излишней мелочной регламентации и шаблонов; работа, допускающая импровизацию. В отношениях с холериком недопустима резкость, несдержанность. Любой его проступок должен быть требовательно и справедливо оценен.

В отношениях с сангвиником руководитель должен руководствоваться принципом «Доверяй, но проверяй». Представители этого типа темперамента обычно отзывчивы, увлечены, общительны, подвижны, жизнерадостны. Вместе с тем сангвиников зачастую отличает зазнайство, разбросанность (то есть он может начинать много дел, не доводя ни одного из них до конца), легкомыслие, необязательность, свехобщительность. Сангвинику подходит подвижная работа со сменой видов деятельности и ритма. Ему нужно непрерывно ставить новые и по возможности интересные задачи, требующие сосредоточения и напряжения. Сангвиники требуют детального и частого контроля за своей деятельностью.

Ведущим принципом во взаимоотношениях с флегматиком может быть принцип «Не торопи». Флегматика отличает постоянство, терпение, самообладание, надежность, устойчивость в экстремальных условиях. Как правило, это люди слова, которое они постараются сдержать во что бы то ни стало. Вместе с тем для них характерна медлительность, иногда безразличие к эмоциональным сторонам жизни, некоторая «толстокожесть». Кроме того, их отличает педантизм и подчеркнутая аккуратность.

Флегматик способен проявить свое лучшее «Я» на работе, требующей медленных и плавных движений, стереотипных действий, порядка и пунктуальности. Его нельзя быстро переключать с одной задачи на другую. Флегматик требует к себе систематического внимания, но без понукания.

В отношениях с меланхоликом необходимо руководствоваться принципом «не навреди». Его отличает высокая чувствительность, доброжелательность, мягкость. Это тот, кто сможет вас понять и выслушать.

Однако для него характерна невысокая работоспособность и высокая отвлекаемость на различные раздражители, мнительность, ранимость, замкнутость.

Меланхолик лучше всего справляется с работой, требующей относительно простых и стереотипных действий; в которой экстремальность сведена к минимуму. В отношениях с ним не допустимы резкость, повышенный тон, ирония. О проступке меланхолика лучше поговорить наедине, без привлечения вездесущей «общественности». Положительно скажется на его отношении к работе своевременная похвала за успехи, решительность и волю.

Таким образом, учет индивидуальности каждого сотрудника, знание его темперамента, сильных и слабых сторон составляет важный аспект управленческой деятельности.

В связи с вышеизложенным следует отметить, что кроме наблюдения существуют достаточно апробированные методики, позволяющие определять достаточно точно тип темперамента, уровень эмоциональной стабильности, экстраверсии и интроверсии индивида (см. приложение 1).

Особую сложность в управлении вызывают сотрудники, имеющие выраженные признаки различных акцентуаций.

В основу выделения акцентуаций, как крайней степени проявления нормы положена концепция «акцентуированных личностей» К. Леонгарда и ряда других психологов и психиатров.

В соответствии с этой концепцией все черты личности делятся на основные и дополнительные. Основные черты - стержень личности, они определяют ее развитие, процессы адаптации, психическое здоровье. При значительной выраженности основные черты характеризуют личность в целом. При воздействии неблагоприятных факторов они могут приобрести патологический характер, разрушая структуру личности. Личности, у которых основные черты ярко выражены, названы К. Леонгардом акцентуированными.

Такие личности не следует рассматривать в качестве патологических. Это случай «заострения», предельной выраженности определенных, присущих каждому человеку особенностей. По К. Леонгарду, в акцентуированных личностях потенциально заложены как возможности социально положительных достижений, так и социально отрицательный заряд. Задача руководителя использовать сильные и нейтрализовать слабые стороны «акцентуантов».

Как показали многочисленные исследования, полученные в ходе диагностики акцентуаций, данные об особенностях проявления личности могут эффективно применяться для изучения психологических особенностей подчинённых.

В соответствии с методикой Шмишека (см. приложение 2) выделяются следующие акцентуации личности: демонстративный, педантичный, застревающий, возбудимый, тревожно-боязливый, гипертимический, дистимический, циклотимический, аффективно-экзальтированный, эмотивный.

Дадим их краткую характеристику.

Демонстративный тип. Характеризуется повышенной способностью к вытеснению. Человек в маске собственного собеседника, человек--зеркало для других в силу повышенной способности к эмпатии и самоотречению от возможности иметь большее постоянство своего внутреннего мира. Способен к самоговору.

- Привлекательные черты: эмоциональность, раскованность, способность увлечь, актерские данные, яркость выражения чувств.

- Отрицательные черты: эгоизм в маске участия, фантазерство, неискренность, способность увиливать от решения неотложных вопросов, «уходить» в болезнь.

- Наиболее благоприятные ситуации: возможность устроить «шоу», быть на виду, на сцене в широком смысле слова, торговать, распоряжаться, «заботиться» о других.

- Конфликтогенные ситуации: возможность раскрытия игры и обмана, недооценка «зрителями», ущемление права быть «звездой», равнодушие.

2. Педантичный тип. Отличается повышенной ригидностью, инертностью психических процессов, неспособностью к вытеснению травмирующих переживаний. Гипертрофия упорядоченности внутренней и внешней, аккуратность и добросовестность, пунктуальное выполнение заданий, допускающее, однако, манкирование ими, если качественно и в срок они объективно невыполнимы.

- Привлекательные черты: обязательность, ответственность, надежность, порядочность, ровное настроение.

- Отрицательные черты: «занудливость», буквоедство, формализм, ненужная дотошная перепроверка себя и других, нерешительность в неопределенных ситуациях.

- Наиболее благоприятные ситуации: возможность реализации заданий в соответствии с инструкциями или определенными требованиями обстановки, стабильность отношений.

- Конфликтогенные ситуации: требование самостоятельных и нестандартных решений в неопределенной обстановке.

3. Застревающий тип. Характеризуется чрезмерной стойкостью и спонтанностью аффектов, что приводит к неустойчивому поведению, определяемому то одним, то другим «застреванием». Если складывается система «застреваний», то человек становится «борцом за идею, за правду, за честь и отмщение».

- Привлекательные черты: принципиальность, негибкость, сдержанность, хозяйственность, чувство идеи и долга, самопожертвование.

- Отрицательные черты: спонтанность привязанностей и обид, подозрительность, мстительность, самонадеянность, непомерные требования к окружающим.

- Наиболее благоприятные ситуации: ситуации признания заслуг, поощрения привязанностей, следования его примеру.

- Конфликтогенные ситуации: сомнение в ценности идей и привязанностей, уличение в несправедливом отношении к миру.

4. Возбудимый тип. Характерны повышенная импульсивность, ослабление контроля над влечениями и побуждениями, бессознательный (иногда сознательный) перенос собственного состояния вовне. В силу этого поведение таких людей иногда непредсказуемо. В гневе могут совершаться поступки, о которых затем высказывается сожаление. Контроль за своим поведением вообще ослаблен вследствие увлеченности какой-либо мыслью, идеями.

- Привлекательные черты: энергичность, деловитость, инициативность, домовитость, хозяйственность, добросовестность, любовь к детям и животным.

- Отрицательные черты: раздражительность, склонность к гневу, нетерпимость к противоречию и самостоятельности других, способность «поднять руку», безудержность в увлечениях.

- Наиболее благоприятные ситуации: ситуации умственной и физической активности, работа в одиночестве.

- Конфликтогенные ситуации: ситуации обвинения, противодействия, морального и материального ущерба.

5. Гипертимический тип. Отличается повышенным фоном настроения в сочетании с оптимизмом и высокой активностью. Это общительные, энергичные люди, хорошие собеседники, часто меняющие свое окружение, место работы; предприимчивые и увлекающиеся.

- Привлекательные черты: общительность, энергичность, оптимизм, инициативность, легкое отношение к жизненным проблемам, эрудированность.

- Отрицательные черты: импульсивность, необдуманность поведения, высказываний, необязательность, леность, легкомысленность, раздражительность, склонность к позе и фразе.

- Наиболее благоприятные ситуации: трудовое общение, множество поверхностных контактов, необходимость оперативных решений без их глубокой проработки.

- Конфликтогенные ситуации: необходимость спокойного анализа, ответственных решений, работа в неспешном ритме, вынужденное одиночество, однообразие обстановки.

6. Дистимический тип. Характерны сниженный фон настроения, пессимизм, фиксация теневых сторон жизни, заторможенность.

- Привлекательные черты: серьезность, ответственность, добросовестность, пунктуальность, чувство справедливости.

- Отрицательные черты: инертность, замедленность, пассивность, пессимизм, отшельничество, неумение радоваться вместе с окружающими и поддерживать группу.

- Наиболее благоприятные ситуации: профессии «человек -- знаковые системы», «человек -- природа», не требующие, однако, работы на скорость.

- Конфликтогенные ситуации: необходимость быстро реагировать на изменения обстановки, менять способы работы, быстро принимать решения, сходиться с новыми сотрудниками, знакомиться с людьми.

7. Тревожно-боязливый тип. Характерны склонность к страхам, пугливость. Даже незначительные события, нарушающие сложившийся порядок отношений, вызывают фобические переживания. Самооценка понижена, а оценка окружающих завышена. Постоянное стремление к спокойной обстановке оборачивается «высасыванием из пальца» поводов для беспокойства.

- Привлекательные черты: обязательность, впечатлительность, самокритичность, эмоциональность, заинтересованность, дружелюбность, надежность и постоянство привязанностей.

- Отрицательные черты: тенденция «прилипать» к обстоятельствам и к людям, неумение дать отпор, растерянность перед новым,

безынициативность, несамостоятельность, молчаливое согласие на несправедливое, но зато привычное течение событий.

- Наиболее благоприятные ситуации: однозначные отношения с другими людьми, точно определенные права и обязанности, ненужность инициативы, лидерства и дополнительного общения.

- Конфликтогенные ситуации: несправедливые обвинения со стороны других, насмешки, необходимость определиться в отношениях, особенно с новыми людьми.

8. Циклотимический тип. Постоянная неустойчивость настроения, привязанностей и эмоций; способность сегодня быть приветливым, завтра - окатить холодом или вообще сделать вид, что люди ему незнакомы. Причина такого поведения коренится в смене фаз самочувствия от гипертимии до дистимии и обратно

- Привлекательные черты: нестандартное отношение к миру, сочетание серьезности и романтичности.

- Отрицательные черты: погруженность в свой внутренний мир, субъективность оценок.

- Наиболее благоприятные ситуации: индивидуальный темп труда, отшельнический образ жизни.

- Конфликтогенные ситуации: ситуации лишения привычной обстановки, работа по заданию и в срок, необходимость в широком общении с людьми по условиям труда.

9. Аффективно-экзальтированный тип. Отличается легкостью перехода от состояния восторга к состоянию печали. Это - основные сопутствующие этому типу состояния. Отсутствие полутонов в эмоциях и быстрый переход от «мировой скорби» к «безоблачному счастью». Причем совершенно искренне переживаются все полярные отношения, независимо от их порядка и мнений окружающих людей.

- Привлекательные черты: эмоциональность, выразительность оценок и действий.

- Отрицательные черты: несдержанность чувств, гневливость или слезливость, эгоизм.

- Наиболее благоприятные ситуации: возможность иметь «пищу» для чувств, работа на износ.

- Конфликтогенные ситуации: монотонная работа, требование взвешенных оценок окружения, ограничение инструкциями, неприятие чувств и «глубины» ситуации.

10. Эмотивный тип. Родствен аффективно-экзальтированному, но проявления не столь бурны. Этот тип отличается особой впечатлительностью и чувствительностью. Эмоции доминируют в содержании мотивации поведения, - любое событие, свой вклад в него переживаются необычайно глубоко и длительно; возможны изящность чувств, склонность к состраданию и сочувствию, мягкость, участливость, альтруизм, желание помочь делом.

- Привлекательные черты: добросердечие, эмоциональность, исполнительность, чувство долга, доброжелательность и тактичность.

Необходимо учитывать, что акцентуированная личность, являющаяся носителем перечисленных выше черт характера, в разных жизненных обстоятельствах ведет себя неодинаково. Известный психолог Р.Загайнов установил, что в зависимости от ситуации, существуют три образа поведения такой личности.

Замаскированный. Человек контролирует себя, умело скрывает отрицательные черты своего характера. Таким человек бывает в незнакомой компании, среди малознакомых людей, которым хочет понравиться. Но выдержать долго этот искусственно созданный образ человек не может.

Привычный. Человек ведет себя естественно. Таким он бывает в семье, среди близких людей, таким становится в профессиональном коллективе.

Стрессовый. Усложняются условия жизни человека, когда он устал, измотан жизненными трудностями, ожидает неприятного разговора с

коллегой, руководителем, женой. В этих случаях он нередко перестает контролировать себя, плохо поддается воспитательным воздействиям.

Поэтому важно в процессе управления создавать для всех работников, а для акцентуированных личностей особенно, благоприятные условия, снижающие риск проявлений негативных черт их характера.

В заключение, исходя из опыта практического управления акцентуированными личностями, можно дать следующие рекомендации руководителям.

Сотруднику гипертимического типа создайте условия для проявления его инициативы и энергии, предприимчивости и лидерства, возможности свободного и интересного для него общения. В общении с ним избегайте чрезмерной реактивности, проявления безапелляционной власти и жесткой требовательности.

Учитывая энергичность и неусидчивость гипертима, постарайтесь вести беседу в живом и быстром темпе, не задерживаясь долго на одной теме и передавая чаще инициативу в разговоре самому акцентуанту.

Исключайте мелочный контроль, не допуская, однако, безнадзорности и недостатка внимания. Не поручайте ему кропотливую, однообразную работу, требующую усидчивости и ограничивающую его связи с людьми.

Взаимодействуя с сотрудником циклотимического типа, предупреждайте повышенные нагрузки с учетом подъема-спада его настроения.

При установлении контакта следует, прежде всего, понять, что акцентуант сейчас чувствует, как он относится в данный момент к себе и окружающим:

- в фазе подъема можно и нужно поговорить с ним о том, что ему следует делать, чтобы понимать свои особенности и больше себя контролировать;

- в фазе спада - просто оказать ему теплую психологическую поддержку, помочь ему справиться с упадком сил, ни в коем случае не пытаться повлиять на него.

При взаимодействии с сотрудником аффективно-экзальтированного типа обязательно установите теплый эмоциональный контакт, сочувственное доброжелательное отношение и полное взаимопонимание, о которых можно судить по его эмоциональному реагированию и душевному расслаблению.

Уделяйте особое внимание взаимоотношениям акцентуанта в семье, в группе по интересам с учетом возможности для него постоянной эмоциональной поддержки и сопереживания окружающих.

Выводите акцентуанта из присущих ему подавленных состояний ободрением, утешением и приятной перспективой.

В общении с сотрудником тревожно-боязливого типа способствуйте созданию ситуаций, в которых он может проявить уверенность, твердость, смелость (например, публичное выступление, выполнение требующего определенной смелости задания и т. п.).

Тактично, ненавязчиво оказывайте; дозированную помощь акцентуанту. Замечайте, поддерживайте и закрепляйте его малейшие успехи. Допускайте иногда немного завышенную оценку успехов акцентуанта с целью повышения его самооценки и уверенности в себе. Обеспечивайте разумный режим труда и отдыха, исключающий переутомление. Исключайте создание или провоцирование ситуаций соревнования типа «кто быстрее сделает работу, тот больше может получить денег».

Всячески создавайте эмотивному типу ситуации самоутверждения в тех сферах деятельности, где он может проявить себя наиболее естественно и полно, и постоянно повышайте его самооценку. Помогайте утверждаться в тех сферах, где акцентуант чувствует себя наиболее слабо и неуверенно.

Создавайте ситуации, стимулирующие убежденность акцентуанта в том, что он нужен другим. Исключайте насмешки над ошибками и промахами, помогающими ему учиться на собственном опыте (на

собственных ошибках). Чаще подбадривайте, убеждая его в том, что истинное богатство человека - его личный опыт. Учитывайте способность акцентуанта тонко чувствовать, не допускайте формальных отношений, проявляйте доброжелательность и искренний интерес к его делам, увлечениям и проблемам.

Помогите акцентуанту дистимического типа преодолеть чувство неполноценности, нерешительности, закомплексованности, освободиться от осложняющих его жизнь необоснованных сомнений и опасений. При общении с акцентуантом избегайте постоянного обращения к его чувству ответственности и поддерживайте любой положительный почин. Ни в коем случае не высмеивайте акцентуанта, не подавляйте его инициативу.

При установлении контакта его следует сначала подбодрить, побудить вспомнить и рассказать о ситуациях, в которых он смог проявить себя решительным человеком. Обсуждать с акцентуантом опасения, мешающие ему принимать решения, можно лишь при установлении с ним доверительных отношений, подробно рассмотрев вместе с ним все возможные последствия для него и его окружения.

Поощряйте в беседе решительные высказывания, его готовность самостоятельно принимать решения и в дальнейшем действовать в соответствии с ними. Создавайте ситуации спокойной и четко регламентированной деятельности, исключающей необходимость принимать ответственные решения.

Во взаимодействии с сотрудником педантичного типа устраняйте условия и ситуации, провоцирующие проявление отрицательных сторон характера. Учитывая особенность акцентуанта не воспринимать советы и просьбы, проявляйте во взаимоотношениях с ним терпение, неторопливость, чуткость и тактичность. Старайтесь найти ему подходящее дело, отвлекающее его от отрицательных эмоций и снимающее напряжение.

Следует устанавливать контакт с акцентуантом вне периодов его аффективного напряжения, побуждая его в начале беседы выговориться на

одну из наиболее интересных для него тем. Открыто поощряйте достижения такого подчиненного, доброжелательно авансируйте его будущие успехи, которые помогают ему самоутвердиться. Учитывая претензии акцентуанта на роль властелина, поручайте ему руководство небольшими группами (например, в ходе деловых и спортивных игр, соревнований и т. д.).

Вырабатывайте у сотрудника демонстративного типа умение диагностировать демонстративное поведение у себя и распознавать таковое у других, подбирая ему для чтения соответствующую литературу. Помогайте акцентуанту постепенно и ненавязчиво преодолевать стремление быть в центре внимания окружающих. Без директивности, но постоянно учите акцентуанта осмысливать свои мотивы, искать пути более рационального удовлетворения своих желаний (например, участие в драмкружке, ансамбле и т. д.).

Побуждайте интерес акцентуанта к своим товарищам, родным, близким, другим окружающим, поощряя его рассказы о других, их успехах и достижениях. Предоставляйте акцентуанту возможность и условия для выхода его эгоцентричных и самолюбивых устремлений в социально-полезной деятельности с учетом его способностей (проведение дискотеки, турпохода и т. п.).

Таким образом, в процессе управления руководителю следует обращать внимание на тип темперамента и на выраженные признаки акцентуации сотрудника (демонстративный, педантичный, застревающий, возбудимый, гипертимический, дистимический, тревожно-боязливый, циклотимический, аффективно - экзальтированный, эмотивный).

У человека при различных случаях (стрессовых, незнакомых, привычных) могут проявляться или маскироваться те или иные черты характера. Поэтому главная задача руководителя любого коллектива (в том числе и руководителя (классного руководителя) студенческой группы) – внимание к людям, учет их индивидуальных личностных качеств и использование их психических особенностей в процессе управления. Перед

руководителем всегда стоит дилемма: что важнее – дело или люди? Предпочтение надо отдавать людям. Будет внимание к людям, будет успех и в делах.

2.2 Стереотипы поведения подчиненных и реакция руководителя

Давно замечено, что люди неодинаково ведут себя в разных ситуациях. Причем в различной обстановке нередко меняется не только их точка зрения, но и разговорный язык, поза, тон голоса. Тот руководитель, который хочет умело руководить подчиненными, должен учитывать эту особенность человека[6,34,37,41]. Рассмотрим распространенные психологические модели поведения подчиненных.

"Казанская сирота"

1. Подчиненный избегает руководителя, что в случае необходимости позволяет ему заявить, что он был заброшен, и им не руководили.

2. Провоцирует руководителя на грубость и незаконные действия, а потом занимает позицию обиженного.

3. Заявляет, что порученное ему задание невыполнимо: «Мы в колледже таких заданий не выполняли». При этом человек притворяется слабосильным, не способным к серьезной умственной или физической работе, а то и просто глупеньким, чтобы вызвать сочувствие.

"Меня рвут на части"

Человек стремится получить как можно больше общественных нагрузок, не задумываясь над тем, как справятся с возрастающим объемом обязанностей и общественной работы. Перегрузка делами позволяет им, с одной стороны, не выполнять серьезно ни одну из обязанностей, а с другой стороны, отказываться от нелегких заданий, выполняемых большинством их товарищей, ссылаясь на занятость.

"Святая простота" демонстрируют окружающим свою наивность, беспомощность. Цель такой игры - вызвать у окружающих естественное желание оказать помощь и переложить свои обязанности на других. К сожалению, не понимая смысла игры, тот или иной руководитель начинает искренне поддерживать подчиненного, выполняя за него львиную долю работы. Да еще и отмечает его, как старающегося разобраться в деле, прилежного исполнителя, а тот, кто лишних вопросов не задает и работает

самостоятельно, но изредка допускает ошибки, осуждается, признается гордецом и зазнайкой.

"Золушка" постоянно обижается на все и всех. Главные мотивы: "Меня завалили работой, я делаю больше других, от меня много требуют" - оправдывают неумелость или нежелание серьезно учиться, работать. Цель этой игры вызвать сочувствие. Поступать с такими игроками следует очень осторожно. Целесообразно, сочувствуя им, не соглашаться с главным тезисом и на ярких примерах показывать, что обида не помогает делу.

"Кавалер". В этой игре мужчина, не имеющий сексуальных намерений, изощряется в оказании внимания даме, в произнесении изысканных комплиментов в ее адрес. Женщина-руководитель может неверно истолковать намерения мужчины и либо принимать комплименты за чистую монету, либо грубо оттолкнуть его как льстеца и карьериста. Женщины тоже играют в эту игру, но в этом случае она называется "Поклонница". Их поджидают те же опасности со стороны начальника мужчины.

Психологические игры часто мешают установлению добрых отношений между людьми, снижают эффективность коллективных усилий. Но люди играют в них, так как они помогают поддерживать определенный уровень самоуважения, иногда получать право на безответственность. Это становится особенно ясным, когда слышишь высказывания типа: "Я всегда говорю прямо и откровенно, за это меня не любят", "Что поделаешь, такой уж у меня стиль выступления на собраниях", "Такой уж я от рождения неумелый".

Психологический сценарий жизни человека, как правило, согласуется с участием в определенной игре, хотя сам он этого не чувствует. Так, традиционный профорг студенческой группы часто пытается внушить окружающим, что его «рвут на части», а девушка - баловень родителей - любит сыграть в «святую простоту», ленивые неуспевающие студенты будут примерять роли «золушек» или «казанской сироты». Роли «кавалеров» и

«поклонниц» примерят студенты, которые (сознательно или неосознанно) в любых отношениях опираются на гендерные стереотипы поведения.

Как же следует реагировать руководителю на подобные психологические игры? Целесообразно, игнорируя игру, обнаружить ту сферу деятельности, где человек сильнее своих товарищей, и демонстрировать ему искреннее уважение за реальные успехи. Особый подход требуется к участникам игры "Золушка". Поступать с ними следует очень осторожно. Целесообразно, сочувствуя им, не соглашаться с главным тезисом и на ярких примерах показывать, что обида не помогает делу и что всегда можно добиться успеха. Не следует забывать, что негативный прием может быть использован и благополучным подчиненным, так как нередко он применяется непреднамеренно.

Также спокойно следует относиться к нередко встречающемуся в воспитательной работе антисценарию. Типичное для каждого человека стремление к самостоятельности нередко заставляет его отвергать даже самый разумный режим поведения, предлагаемый старшим. И здесь, если он не глуп, нередко достаточно объяснить ему причины поведения, о которых он обычно не подозревает [6,34,37,41].

Есть психологическая рекомендация: чтобы оказать воздействие на окружающих, надо говорить о том, чего они хотят. Самовыражение - доминирующая потребность человеческой природы. Поговорите сочувственно с "Казанской сиротой", убедите ее, что ответственное поручение, которое ей дается, посылно для нее. Стремление к собственной значительности отличает человека от животного. Дайте высокую рекомендацию "игроку", и он ее оправдает. Выразите уверенность, что он справится с заданием и добьется успеха. Почти каждый человек прилагает все усилия к тому, чтобы поддержать ту репутацию, которой его удостаивают.

Посочувствуйте играющим в "Меня рвут на части". Выразите удивление размаху их работы. Скажите, что Вы с таким кругом обязанностей просто не справились бы. Предложите для успеха дела разгрузить их, так как

новое поручение совершенно необходимо выполнить, больше с ним никто в отведенное время не справится.

Таким образом, нейтрализация негативных последствий «психологических игр» будет успешной если правильно выявить ролевые стереотипы сотрудников («Казанская сирота», «Меня рвут на части», «Золушка», «Кавалер»). Понимание сути и причин психологических игр помогает разобраться в отдельных аспектах человеческого поведения, делает общение с подчиненными более эффективным. Анализ сценария игры помогает находить скрытый смысл межличностного взаимодействия, легко ориентироваться в мотивах собственных поступков и в поведении окружающих, эффективнее руководить людьми.

управления в педагогическом коллективе колледжа

3.1. Методы и организация исследования.

Цель эмпирического исследования, проведенного нами, - выявить основные психологические аспекты управления студенческим коллективом образовательного учреждения (на примере ГУ «Средней школы №22 отдела образования акимата города Костаная»).

Эмпирическую базу исследования составляют результаты психодиагностики и практической работы в школе №22. Выбор экспериментального учреждения был обусловлен результатами пилотажного исследования, которое показало:

- а) типичность для образовательных учреждений школ управленческой деятельности педагогических работников – классных руководителей;
- б) различный уровень профессионального образования руководителей (высшее – среднее-специальное);
- в) большой разброс выборки по возрастному показателю;
- г) разброс выборки по стажу работы.

Общее число обследованных - 12 педагогических работников, классных руководителей 8 – 11 классов.

Выбор данной категории педагогических работников обусловлен значением и ролью, которую они играют в учебно-воспитательном процессе. Классный руководитель должен работать над формированием ученического коллектива, созданием благоприятной психологической атмосферы и межличностного взаимодействия, как между учениками, так и между ними и педагогическим коллективом школы. В его задачи входит также создание и развитие мотивации, обеспечивающей высокую эффективность учебной деятельности. Классный руководитель должен мотивировать учеников,

помимо выполнения учебной нагрузки, на активное участие в общественной жизни школы, на выполнение общественно-полезных видов деятельности, не влияющих напрямую на учебный процесс.

Таким образом, функции классного руководителя в целом совпадают с управленческими функциями руководителей большинства организаций гуманитарной сферы. Но в процессе управления ученическим коллективом есть своя специфика, которая делает изучение этого процесса особенно интересным.

Специфика работы по управлению ученическим коллективом заключается в том, что в ОУ приходят ребята, вырванные из мира детства. Это, как правило, еще не сформировавшиеся как личности молодые люди. Классный руководитель находится в наиболее тесном контакте с детьми. Поэтому во всех формах и направлениях своей деятельности он должен не упускать из виду главную задачу: формирование нравственной активной социальной личности.

В связи с этим возрастает значение психологических аспектов управления. Классный руководитель является формальным лидером, но он должен завоевать уважение и доверие учеников, приобрести черты неформального лидера. Он должен установить контакт с неформальными лидерами. Он должен гибко реализовывать свои властные функции и стили управления. Должен различать модели поведения учеников, их социальные роли и уметь грамотно откликаться на них.

Основные задачи исследования:

1. Определить наличие (отсутствие) зависимости стиля управления от индивидуальных свойств личности классного руководителя: темперамента, акцентуаций, качеств личности.
2. Выявить степени значимости преобладающих компонентов управленческих способностей руководителей в зависимости от пола, образования и стажа работы.

Исходя из поставленных цели и задач, в ходе исследования нами проверялись рабочие гипотезы о:

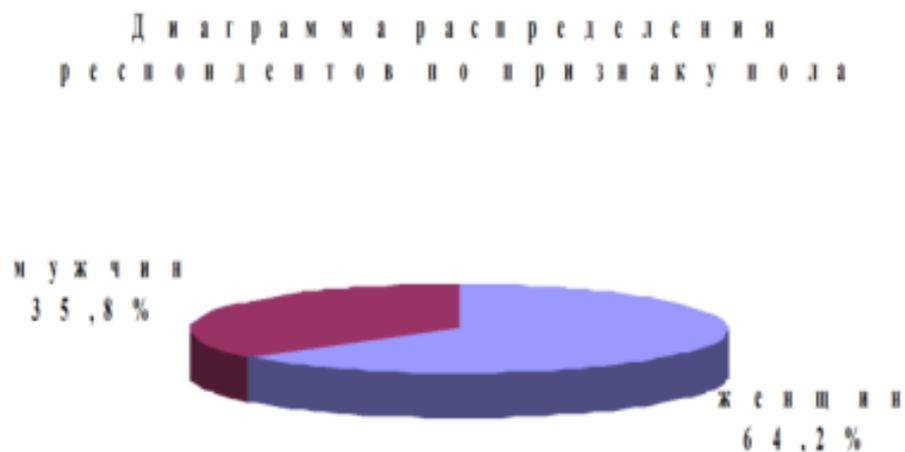
1. зависимости стиля управления классом от темперамента классного руководителя;
2. зависимости стиля управления классом от акцентуаций характера классного руководителя;
3. зависимости эффективности управления от уровня развития качеств личности классного руководителя;
4. различиях степени значимости преобладающих компонентов в структуре управленческих способностей от пола, возраста и стажа работы классных руководителей.

В качестве социально-демографических характеристик руководителей, связанных с исследованием психологических аспектов управления студенческим коллективом, нами использованы следующие параметры: стаж работы, пол, уровень профессионального образования.

Характеристика основных групп выборки представлена на диаграммах.

На рисунке 1 представлена диаграмма распределения выборки по признаку пола.

Рис. 1.



Мы видим, что преобладающее большинство руководителей составляют женщины (64,2%).

На рисунке 2 представлена диаграмма распределения выборки по образованию (высшее / среднее-специальное).

Рис.2.

Распределение респондентов по образованию

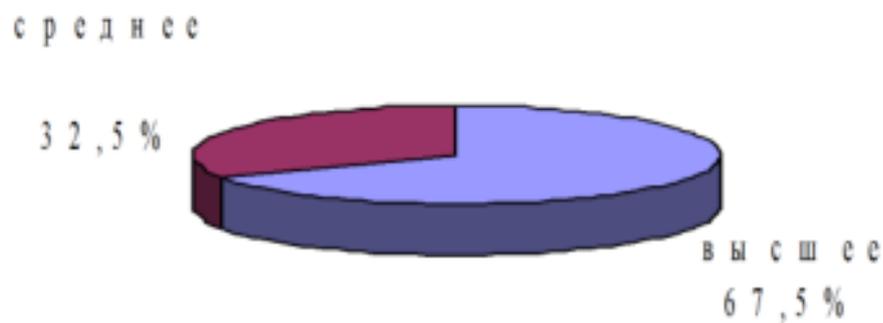
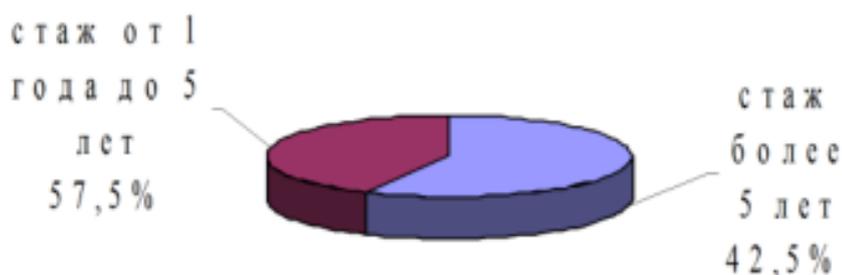


Диаграмма показывает, что две трети педагогов имеют высшее образование (67,5%).

На рисунке 3 представлена диаграмма распределения выборки по управленческому стажу работы на должности классного руководителя.

Рис.3

Распределение респондентов по управленческому стажу



В основу отбора инструментальных средств решения задач исследования были положены представленные в первой и второй главах результаты теоретического анализа и оценка потенциала конкретных методик.

В итоге были отобраны методики:

1. Личностный опросник Г.Ю. Айзенка (адаптирован А.Г. Шмелевым) (Приложение 1) для диагностики экстраверсии-интроверсии и типа темперамента.

2. Личностный опросник Г.Шмишека (Приложение 2) для определения акцентуации личности. В соответствии с концепцией К.Леонгарда, положенной в основу разработки опросника, все черты личности могут быть разделены на основные и дополнительные. Основные черты - стержень личности, они определяют ее развитие, процессы адаптации, психическое здоровье. При значительной выраженности основные черты характеризуют личность в целом.

3. Тестовая методика «Оценка личных качеств руководителя» для оценки уровня социальной нравственности, духовной, эмоциональной зрелости; социального интеллекта и группового лидерства (Приложение 3).

4. Опросник для оценки стиля управления (Приложение 4).

5. Опросник самооценки профессиональных способностей руководителя (Приложение 5). Опросник содержит 30 пунктов, сформулированных в виде утверждений. Каждая способность входит в один из компонентов структуры управленческих способностей. Все используемые в опроснике пункты были отобраны Храмцовым В.И. в результате опроса экспертов.

6. Лист самооценки способностей к управленческой деятельности Храмцова В.И. (Приложение 6).

Для проверки рабочих гипотез о зависимости стиля управления от темперамента и акцентуаций характера руководителя нами было проведено

психодиагностическое исследование на всей выборке испытуемых с использованием личностных опросников Г.Ю.Айзенка (Приложение 1), Г.Шмишека (Приложение 2) и Опросника для оценки стиля управления (Приложение 4). На основе сопоставления результатов, полученных каждым испытуемым по трем методикам, были сделаны выводы, представленные в параграфе 3.2.

Для проверки рабочей гипотезы о зависимости эффективности управления от уровня развития качеств личности руководителя было проведено психодиагностическое исследование на всей выборке испытуемых с использованием Тестовой методики «Оценка личных качеств руководителя» для оценки уровня социальной нравственности, духовной, эмоциональной зрелости; социального интеллекта и группового лидерства (Приложение 3).

Полученные испытуемыми результаты по шкалам социальной нравственности, духовной, эмоциональной зрелости, социального интеллекта и группового лидерства сопоставлялись с объективными результатами оценки их управленческой деятельности, проведенной по внешним организационно-лечебным критериям (Приложение 8). Выводы представлены в параграфе 3.2.

Для проверки рабочей гипотезы о различиях степени значимости преобладающих компонентов в структуре управленческих способностей от пола, возраста и стажа работы руководителей нами было проведено исследование в два этапа.

На первом этапе для изучения и уточнения сущностной характеристики управленческих способностей мы использовали метод опроса. Анализ его результатов показал, что 71% педагогических работников только в общих чертах представляют содержание управленческих способностей. Это может свидетельствовать о том, что люди, приходящие на эту работу, руководящие классами в большинстве своем не имеют специальной подготовки, не

получают необходимой информации о специфике управленческой деятельности.

В основу структуры управленческих способностей нами была положена апробированная, научно доказанная и экспериментально проверенная структура педагогических способностей, разработанная Н.В.Кузьминой. (См. параграф 2.1 главы).

Для более глубокого анализа данная структура была предложена педагогическим работникам, руководящим классами для уточнения, дополнения и ранжирования по степени значимости в управленческой деятельности по руководству студенческими группами.

В результате проведенного анализа полученных результатов и обобщения научно-теоретической информации о содержательной сущности управленческих способностей, содержащейся в работах отечественных и зарубежных психологов, мы сочли возможным свести широкий перечень всех управленческих способностей в группы (компоненты): гностических, эмоционально-волевых, социально-коммуникативных, конструктивных, проектировочных, организаторских и рефлексивных.

На втором этапе исследования с целью выявления различий степени значимости преобладающих компонентов (групп) в структуре управленческих способностей от пола, возраста и стажа работы педагогических работников, занимающим управленческие должности, были представлены «Опросник самооценки профессиональных способностей руководителя» (Приложение 5) и «Лист самооценки способностей к управленческой деятельности» Храмцова В.И. (Приложение 6) для ранжирования по степени значимости выделенных нами компонентов управленческих способностей в управленческой деятельности. Анализ полученных нами результатов представлен в параграфе 3.2.

3.2 Результаты исследования и их интерпретация

В ходе проверки рабочей гипотезы о зависимости стиля управления от темперамента руководителя нами установлено, что из четырех видов темперамента в выборке испытуемых отсутствуют меланхолики. Остальные типы представлены в выборке следующим образом:

Типы темперамента	% показатель
Холерик	50
Сангвиник	17
Флегматик	33

Проведенный анализ на основе сопоставления результатов, полученных каждым испытуемым по методике Г.Ю.Айзенка (Приложение 1) и «Опросника для оценки стиля управления» (Приложение 4), позволил сделать вывод о том, что рабочая гипотеза о зависимости стиля управления от темперамента руководителя не подтвердилась. Оказалось, что носители разных темпераментов могут иметь один и тот же стиль управления и, наоборот, представители одного темперамента могут иметь разные стили управления.

В ходе проверки рабочей гипотезы о зависимости стиля управления от акцентуаций характера руководителя нами были сопоставлены результаты, полученные каждым испытуемым по личностному опроснику Г.Шмишека (Приложение 2) и Опроснику для оценки стиля управления (Приложение 4).

На основе проведенного анализа, мы пришли к следующим выводам:

1. Наиболее часто авторитарный стиль управления (его разновидности) предпочитают представители следующих акцентуаций: патриархальный стиль - застревающий, демонстративный; автократический - педантичный,

возбудимый, застревающий; харизматический - застревающий, демонстративный; бюрократический - педантичный, тревожно-боязливый типы.

2. Либеральный стиль управления более характерен: либерально-бюрократический - для тревожно-боязливого и циклотимического типов; либерально-попустительский - для эмотивного, гипертимического и аффективно-экзальтированного типов.

3. Демократический стиль управления явно не связан с какими-то конкретными акцентуациями. Видимо есть более значимые факторы, кроме особенностей характера, которые оказывают влияние на формирование данного стиля управления. Однако полученные на нашей выборке результаты позволяют заметить следующую тенденцию. Консультативный стиль чаще используют представители демонстративного и эмотивного психотипов.

Обобщая полученные результаты, можно сделать вывод, что рабочая гипотеза о зависимости стиля управления от акцентуаций характера руководителя в целом подтвердилась.

В результате проверки гипотезы о зависимости эффективности управления от уровня развития качеств личности руководителя установлено, что высокие результаты по шкалам социальной нравственности, духовной, эмоциональной зрелости; социального интеллекта и группового лидерства тестовой методики «Оценка личных качеств руководителя» (Приложение 3) коррелируют с высокими результатами оценки по объективным критериям эффективности управления (Приложение 8). Следовательно, гипотеза о зависимости эффективности управления от уровня развития качеств личности руководителя подтвердилась.

Результаты исследования по проверке гипотезы о различиях степени значимости преобладающих компонентов в структуре управленческих способностей от пола, возраста и стажа работы руководителей представлены нами более подробно.

В результате систематизации данных, полученных из психологической литературы (параграф 2.1), мнений руководящих работников (Приложение 5), мы определили, что структура управленческих способностей состоит из семи функциональных компонентов: гностический, эмоционально-волевой, социально-коммуникативный, проектировочный, организаторский, конструктивный, рефлексивный.

Результаты первого этапа исследования (см. параграф 3.1) позволили уточнить структуру и содержание профессиональных управленческих способностей, а также сделать вывод о том, что руководители зачастую не могут различить управленческие способности и качества личности управленца.

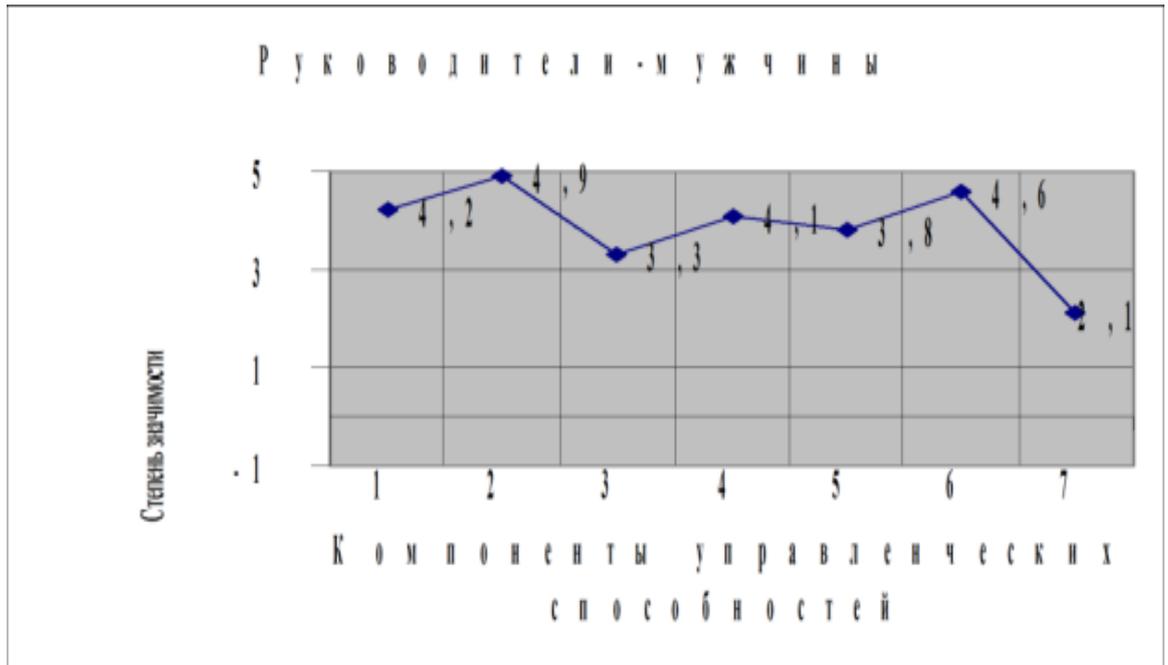
На втором этапе исследования проводилось изучение уровней осознания руководителями компонентов управленческих способностей по степени их значимости в управленческой деятельности (Приложение 6).

Полученные данные позволили построить профили управленческих способностей руководителей в зависимости от их пола, образования и стажа работы. Степень значимости компонентов управленческих способностей оценивалась по пятибалльной системе. Компоненты управленческих способностей, оценка которых превышает 4 балла, рассматриваются как наиболее значимые. Компоненты управленческих способностей, оценка которых не превышает 3 балла, рассматриваются как наименее значимые. Оценка ноль свидетельствует о не востребованности компонента управленческих способностей.

Цифрами на графиках обозначены следующие компоненты управленческих способностей: 1. Гностический; 2. Эмоционально-волевой; 3. Социально-коммуникативный; 4. Проектировочный; 5. Организаторский; 6. Конструктивный; 7. Рефлексивный.

На рисунке 4 представлен профиль управленческих способностей, характерный для руководителей мужского пола.

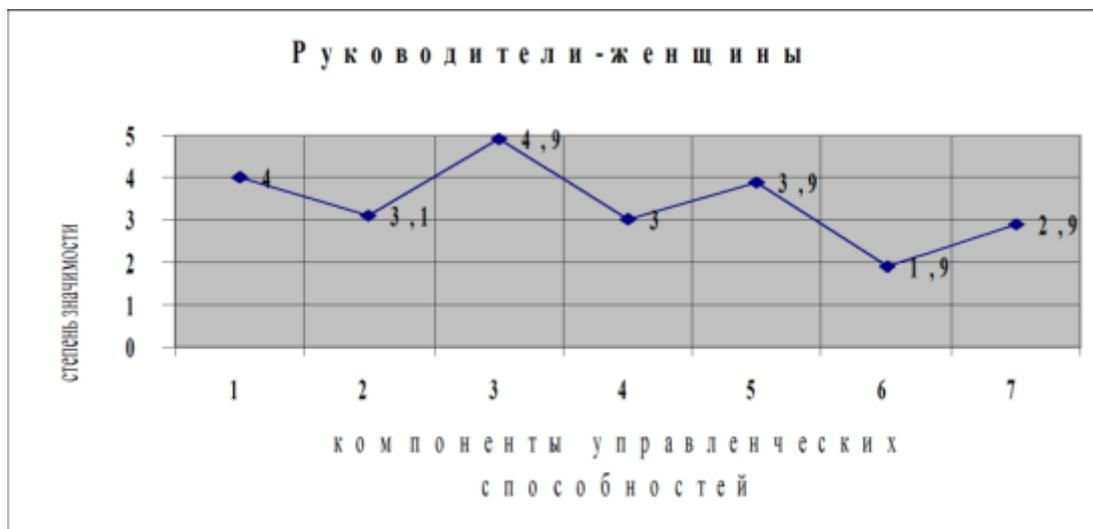
Рис. 4.



Данные рисунка 4 свидетельствует о том, что мужчины – классные руководители - выделяют как значимые четыре компонента управленческих способностей: гностический, эмоционально-волевой, проектировочный и конструктивный, причем гностический и эмоционально-волевой выделяются как наиболее значимые. Наименее значимыми опрошенные считают рефлексивный компонент управленческих способностей.

На рисунке 5 представлен профиль управленческих способностей, характерный для руководителей-женщин.

Рис. 5.



Данные рисунка 5 свидетельствуют о том, что женщины – классные руководители выделяют как наиболее значимые два компонента управленческих способностей: гностический и социально-коммуникативный, причем социально-коммуникативный выделяется как наиболее значимый. Наименее значимыми опрошенные женщины считают рефлексивный и конструктивный компоненты управленческих способностей.

По-видимому это происходит из-за того, что женщины большее значение придают общению, взаимоотношения в деятельности строят на личных связях. У женщин, также как и у мужчин, недостаточное внимание уделяется рефлексии (обращение сознания на себя). Остается непонятным факт недостаточного внимания проявляемого женщинами управленцами к конструктивному компоненту управленческих способностей.

Представляет интерес сравнительный анализ профилей управленческих способностей у женщин и мужчин.

В результате сравнения равномерности распределения значений на графиках можно сделать вывод, что разница в оценке степени значимости различных компонентов управленческих способностей на рисунках 4 и 5 количественно невелика, и составляет в цифровом выражении у мужчин - 2,9 балла, у женщин - 3,1 балла. По-видимому, это свидетельствует о количественно равномерной востребованности всех компонентов управленческих способностей, как мужчинами, так и женщинами.

Данные представленные на рисунках 4 и 5 свидетельствует о том, что мужчины выделяют как значимые гностический, эмоционально-волевой, проектировочный и конструктивный компоненты управленческих способностей, причем гностический и эмоционально-волевой выделяются как наиболее значимые. Наименее значимыми опрошенные считают рефлексивный компонент управленческих способностей. Руководителями-женщинами выделяются как наиболее значимые два компонента управленческих способностей: гностический и социально-коммуникативный,

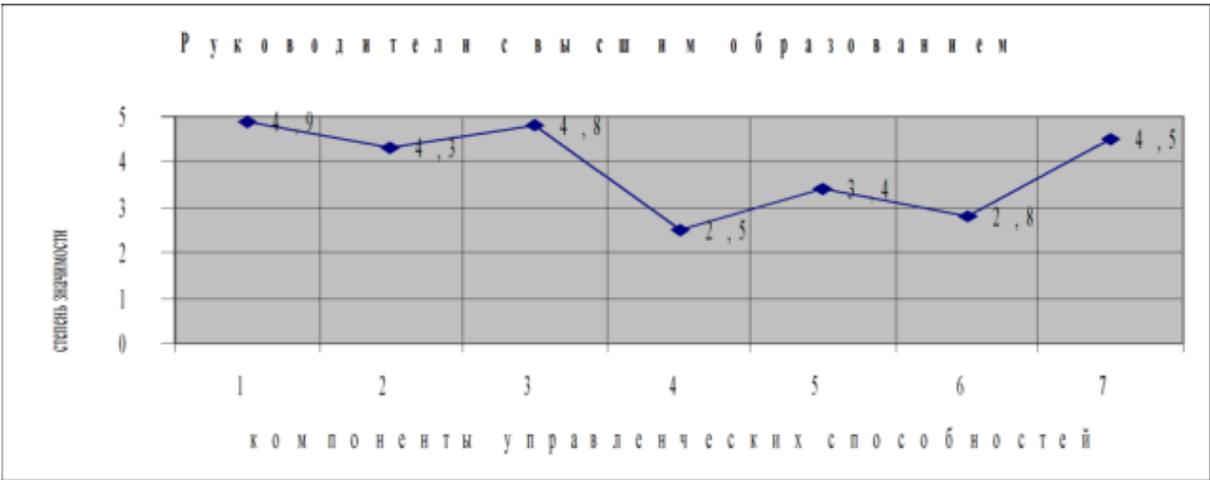
причем социально-коммуникативный выделяется как наиболее значимый. Наименее значимыми опрошенные женщины считают рефлексивный и конструктивный компоненты управленческих способностей.

Можно констатировать, что мужчины и женщины выделяют как наиболее значимый гностический компонент управленческих способностей. Вместе с тем недостаточное внимание, уделяемое как мужчинами, так и женщинами рефлексивному компоненту управленческих способностей, может косвенно свидетельствовать о недостаточном уровне рефлексивной стороны личностного развития, а также о недостаточном внимании к постоянному профессиональному самоанализу в практике управления, о недооценке самоанализа как источника развития.

На рисунке 6 представлен профиль управленческих способностей классных руководителей, имеющих высшее образование.

Данные графика свидетельствуют о том, что руководители с высшим образованием выделяют, как значимые четыре компонента управленческих способностей:

Рис. 6

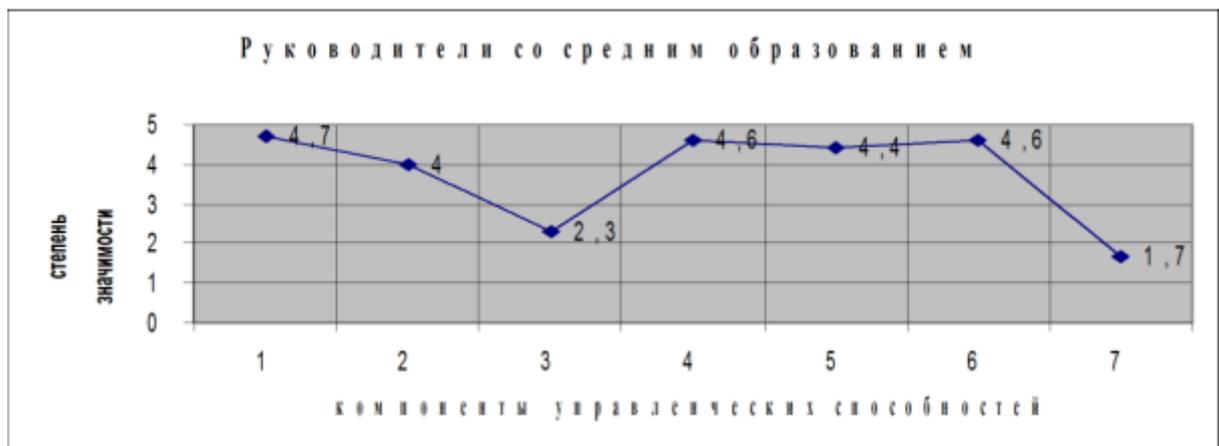


гностический, эмоционально-волевой, социально-коммуникативный и рефлексивный, причем все четыре компонента выделяются как наиболее значимые. Наименее значимыми, опрошенные руководители с высшим образованием считают проектировочный и конструктивный компоненты

управленческих способностей. По-видимому, им представляется более важным в управленческой деятельности общение, самоанализ, повышенное внимание нравственной стороне управленческой деятельности. Наряду с этим, сниженная способность к планированию, оперативному решению управленческих задач.

На рисунке 7 представлен профиль управленческих способностей руководителей со средним специальным образованием.

Рис.7



Данные графика свидетельствуют о том, что руководители со средним образованием выделяют, как наиболее значимые пять компонентов управленческих способностей: гностический, эмоционально-волевой, проектировочный, организационный и конструктивный. Наименее значимыми опрошенные руководители со средним образованием считают социально-коммуникативный и рефлексивный компоненты управленческих способностей.

Представляет интерес сравнительный анализ профилей управленческих способностей представленных на рисунках 6 и 7. В результате сравнения равномерности распределения значений на графиках можно сделать вывод, что разница в оценке степени значимости различных компонентов управленческих способностей количественно невелика. По-видимому, это свидетельствует о количественно равномерной востребованности всех

компонентов управленческих способностей, как руководителей с высшим, так и руководителей со средним образованием.

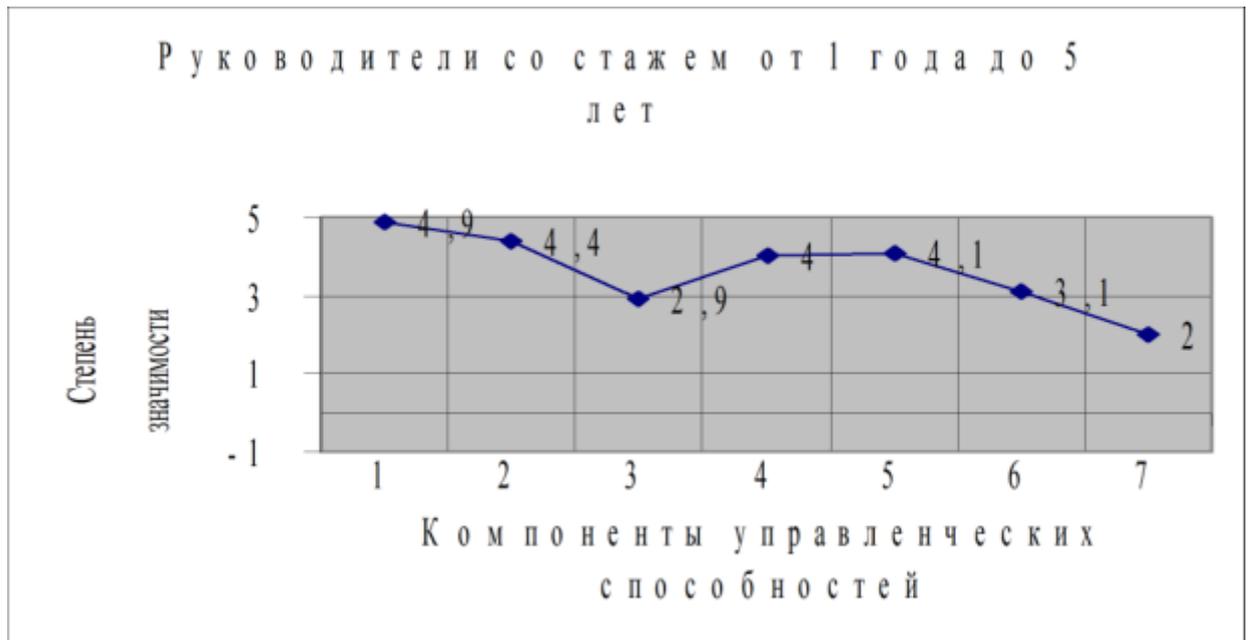
Руководители, как с высшим, так и со средним образованием выделяют как наиболее значимые гностический и эмоционально-волевой компоненты. Оценка других компонентов диаметрально противоположна, так социально-коммуникативный и рефлексивный компоненты, кураторы с высшим образованием как наиболее значимые (4.8, 4.5), а кураторы со средним образованием образования как наименее значимые (2.3, 1.7). Такие компоненты, как проектировочный, организаторский и конструктивный руководители с высшим образованием оценивают как наименее значимые (2.5, 3.4, 2.8), а руководители со средним образованием как наиболее значимые (4.6, 4.4, 4.6).

По-видимому, классным руководителям с высшим образованием представляется более важным в управленческой деятельности общение, самоанализ, повышенное внимание нравственной стороне управленческой деятельности. Наряду с этим, наблюдается сниженная способность к планированию, оперативному решению управленческих задач.

Наряду с этим, руководители со средним образованием не придают особого значения коммуникативным умениям, а также постоянному профессиональному самоанализу в практике управления.

На рисунке 8 представлен профиль управленческих способностей руководителей со стажем работы от 1 года до 5 лет.

Рис. 8.



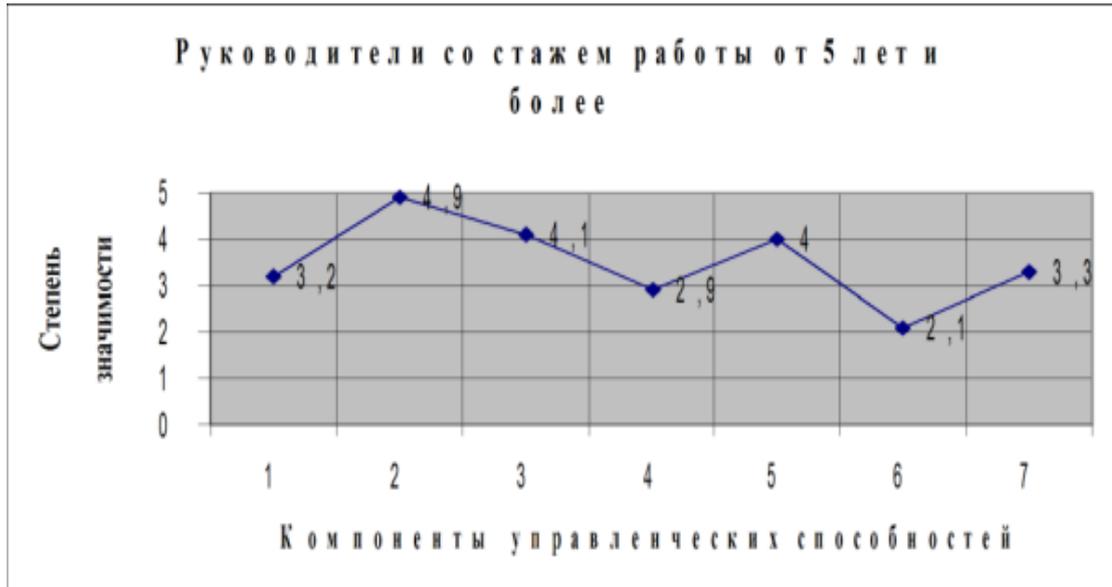
Данные графика свидетельствуют о том, что руководители со стажем работы от 1 года до 5 лет выделяют, как значимые четыре компонента управленческих способностей: гностический, эмоционально-волевой, проектировочный и организационный, причем гностический компонент выделяется как наиболее значимый.

Наименее значимыми опрошенные руководители со стажем работы от 1 года до 5 лет считают социально-коммуникативный и рефлексивный компоненты управленческих способностей.

По нашему мнению это происходит из-за того, что требуется определенное время для понимания и принятия модели и условий управленческой деятельности. Остается неясным недостаточное внимание к социально-коммуникативному компоненту управленческих способностей. По-видимому, с опытом работы приходит понимание модели управленческой деятельности, в которой личные контакты обеспечивают более полный и легкий доступ к информации.

На рисунке 9 представлен профиль управленческих способностей руководителей со стажем работы более 5 лет.

Рис. 9.



Данные графика свидетельствуют о том, что руководители со стажем работы более 5 лет выделяют, как значимые три компонента управленческих способностей: эмоционально-волевой, социально-коммуникативный и организационный, причем эмоционально-волевой компонент выделяется как наиболее значимый. Наименее значимыми опрошенные руководители со стажем работы более 5 лет считают проектировочный и конструктивный компоненты управленческих способностей. По нашему мнению это происходит вследствие того, что руководители со стажем работы более 5 лет более адаптированы к условиям управленческой деятельности.

Представляет интерес сравнительный анализ профилей управленческих способностей представленных на рисунках 8 и 9. В результате сравнения равномерности распределения значений на графиках можно сделать вывод, что разница в оценке степени значимости различных компонентов управленческих способностей на схемах 5 и 6 количественно невелика, и составляет в цифровом выражении у руководителей со стажем работы от 1 года до 5 лет - 2,9 балла, у руководителей со стажем более 5 лет - 2,8 балла.

Данные профилей, представленных на рисунках 8 и 9, свидетельствуют о том, что руководители со стажем работы от 1 года до 5 лет выделяют как

значимые четыре компонента управленческих способностей: гностический, эмоционально-волевой, проектировочный и организационный, причем гностический компонент выделяется как наиболее значимый.

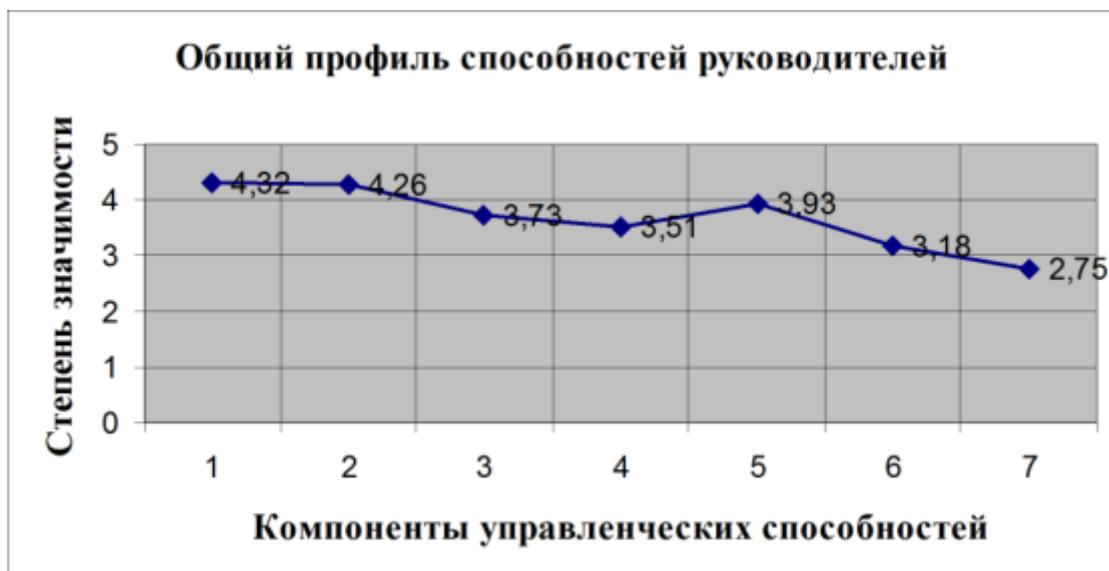
Наименее значимыми опрошенные руководители считают социально-коммуникативный и рефлексивный компоненты управленческих способностей.

Классные руководители со стажем работы более 5 лет выделяют как значимые три компонента управленческих способностей: эмоционально-волевой, социально-коммуникативный и организационный, причем эмоционально-волевой компонент выделяется как наиболее значимый. Наименее значимыми опрошенные руководители со стажем работы более 5 лет считают проектировочный и конструктивный компоненты управленческих способностей. Можно констатировать, что независимо от стажа работы руководителями выделяются как значимые эмоционально-волевой и организаторский компоненты управленческих способностей.

Вместе с тем остается неясным, вследствие чего с увеличением стажа управленческой деятельности снижается значимость гностического и проектировочного компонентов управленческих способностей.

На рисунке 10 представлен общий профиль управленческих способностей классных руководителей, принявших участие в исследовании.

Рис. 10.



Также для нас представляет интерес разница в оценке степени значимости различных компонентов управленческих способностей руководителей мужского и женского полов в зависимости от их образования и стажа. Для этой цели нами были построены соответствующие профили управленческих способностей.

На заключительном этапе исследования при помощи пакета программ для автоматизации статистических исследований SPSS-10.0 for Windows нами был проведен анализ корреляционной зависимости компонентов управленческих способностей руководителей.

Корреляции компонентов управленческих способностей руководителей:

Рефлексивный	0.743
Гностический	0.612
Организаторский	0.845
Эмоционально-волевой	0.606
Социально-коммуникативный	0.709
Конструктивный	0.701

Данные свидетельствуют о том, что организаторский, конструктивный и социально-коммуникативный компоненты управленческих способностей взаимодействуют с положительным знаком, то есть при изменении какого-либо из этих компонентов происходит однонаправленное изменение в связанных с ним компонентах.

Можно предполагать, что развитие социально-коммуникативного компонента управленческих способностей влечет за собой развитие организаторского и конструктивного компонентов.

Гностический компонент управленческих способностей руководителей является либо объясняющим, либо интерпретирующим для эмоционально-волевого и проектировочного компонентов управленческих способностей классных руководителей.

Связи, значение которых менее 0,6, не представлены, ввиду их слабой значимости.

Таким образом, обнаружены различия степени значимости преобладающих компонентов в структуре управленческих способностей от пола, возраста и стажа работы руководителей, следовательно рабочая гипотеза исследования подтвердилась.

3.3. Выводы по 3 главе

Выводы. В результате проведенного эмпирического исследования успешно выполнены его основные задачи, установлено, что 1) гипотеза о зависимости стиля управления от темперамента руководителя не подтвердилась; 2) гипотеза о зависимости стиля управления от акцентуаций характера руководителя подтвердилась; 3) гипотеза о зависимости эффективности управления от уровня развития качеств личности руководителя подтвердилась; 4) гипотеза о различиях степени значимости преобладающих компонентов в структуре управленческих способностей от пола, возраста и стажа работы руководителей подтвердилась.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Классные руководители весьма неохотно идут на тестирование, психологическая диагностика для многих из них - явление вызывающее беспокойство и неуверенность в себе. Они готовы подвергаться любым испытаниям, касающихся деловых качеств, но не готовы раскрыть свои личностные особенности. Они опасаются, что эта информация станет известной коллегам и ученикам, не всегда настроенным доброжелательно. Поэтому психодиагностика вызывает внутреннее сопротивление, несмотря на актуальность потребности иметь объективную информацию о себе.

Основные психологические аспекты и направления деятельности по управлению поведением личности ученика в условиях профессиональной деятельности педагогических работников в системе образования заключаются в качественном примере педагогов школы №22, их деловых и профессиональных качеств.

Изучение проблемы проведенного эмпирического исследования показало, что успешно выполнены его основные задачи, установлено:

1. гипотеза о зависимости стиля управления от темперамента руководителя не подтвердилась;
2. гипотеза о зависимости стиля управления от акцентуаций характера руководителя подтвердилась;
3. гипотеза о зависимости эффективности управления от уровня развития качеств личности руководителя подтвердилась;
4. гипотеза о различиях степени значимости преобладающих компонентов в структуре управленческих способностей от пола, возраста и стажа работы руководителей подтвердилась.

Как было установлено в исследовании,

- классные руководители отличаются различными стилями управления, формирование которых обусловлено, как объективными, так и субъективными способностями, зависящими от личности руководителя;

- в работе со студентами необходимо обращать внимание на тип темперамента, на выраженные признаки акцентуации личности ученика;

- классные руководители - мужчины и руководители - женщины выделяют разные наиболее значимые для них компоненты управленческих способностей;

- классные руководители с высшим образованием выделяют в управленческой деятельности наиболее важные компоненты - коммуникативные умения и профессиональный самоанализ в то время как руководители со средним образованием не придают особого значения;

- классные руководители со стажем более 5 лет выделяют наиболее значимые компоненты управленческих способностей: эмоционально - волевой, социально - коммуникативный и организационный, а руководители со стажем до 5 лет, считают проектировочный и конструктивный компоненты.

Данное исследование подтвердило состоятельность нашей гипотезы и возможность использования на практике разработанных психологами опросников для выявления личностных, профессиональных особенностей классных руководителей.

В процессе исследования нами были сделаны дополнительные выводы:

1. разнообразие предложенных методов обеспечивает принципиальную возможность создания технологически и психологически обоснованных процедур отбора классных руководителей, которые сводят риск ошибок в учебно-воспитательном процессе к минимуму;

2. при назначении на должность классных руководителей необходимо проводить обучение;

3. периодически повышать уровень классных руководителей;

4. ввести в обязательную программу проведение конференции на тему: «Организация учебно-воспитательного процесса в классе».

Эти выводы позволяют в дальнейшем развивать исследования в области психологии управления коллективом классов в образовательных учреждениях. Таким образом, настоящее исследование не исчерпывает всех аспектов поставленной проблемы.

Изучение этих аспектов поможет, на наш взгляд, разрешить ряд важных вопросов, связанных с успешной работой классных руководителей в образовании.

Список литературы

1. Афанасьев В.Я. Современный менеджмент в рыночной экономике. - М.: Экономика, 2004. - 80 с.
2. Асеев В.Г. Мотивация поведения и формирование личности.- М.: Мысль, 1976.-158с.
3. Базаров Т.Ю. К проблеме инструментария практического социального психолога // Вестник Московского Университета. Сер.14. Психология. № 4, 1997. - С. 45-51.
4. Базаров Т.Ю. Новые подходы к обучению менеджеров по персоналу // Управление персоналом, №11, 2006. - С. 85-89.
5. Базаров Т.Ю., Беков Х.А., Аксенова Е.А. Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур. - М.: ИПК госслужбы, 2005. - 112 с.
6. Базаров Т.Ю., Калашников М.Ю., Аксенова Е.А. Психологическая диагностика в управлении персоналом / Под ред. Е.А. Климова. - М.: РПО, 1999. - 184 с.
7. Базаров Т.Ю., Рыбкин И.В., Пыркова Т.С. Управленческие команды // Консультант директора, №2, 1998. - С. 17-24.
8. Блохин А.Б. К проблемам эффективности управления учреждением // Образование Российской Федерации. - 2003. № 7.- С.19-32.
9. Волков И.П. Социометрические методы в социально-психологическом исследовании.- Л.: Наука, 1970. – 237 с.
10. Вялков А.И., Райзберг Б.А., Шиленко Ю.В. Управление и экономика образования: Учебное пособие / Под ред. А.И. Вялкова. - М.: ГЭОТАР, 2002. - 328 с.
11. Гурьева Л.С., Заргаров В.А., Скобеев К.М. Профессионал и специалист: руководитель в современных организационных условиях. - Томск: ТГУ, 1999. - 131 с.

12. Дорошева М.В. Подбор руководителя для конкретного коллектива. Подготовка резерва руководителей и выявление сотрудников с лидерским потенциалом // Психология в бизнесе (июль - декабрь). - М., 1997. - С. 68-81.
13. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. - М.: Центр, 2008. - 160 с.
14. Журавлев А.Л. Роль личности руководителя в организации совместной деятельности коллектива // Совместная деятельность. - М.: Наука, 1998. - С. 122-138.
15. Забродин Ю.М. Психология личности и управление человеческими ресурсами. - М.: Финстат, 2012.- 360 с.
16. Зазыкин В.Г., Чернышев А.П. Менеджер: психологические секреты профессии. - М.,2002. - 168 с.
17. Камынина Н.Н. Деятельность организации и мастерство менеджера // Специалист. - 2003. - №10. – С. 26-37.
18. Карпов А.В. Психология принятия управленческих решений / Под ред. В.Д.Шадрикова. - М.: Юристъ, 2008. - 440 с.
19. Калинин И.В. Стратегии подбора кадров как стилевая характеристика управленческой деятельности руководителя. Дисс... канд. психол. наук. - М.,1996. – 179 с.
20. Красниковский В.Я. Социально-психологические основы управленческой деятельности. Учебное пособие. - М.: МГГИ, 1998. - 84 с.
21. Кричевский Р.Л., Маржине А.В. Психологические факторы эффективности руководства первичным коллективом. - Кишинев: Штиинца, 1999.- 127 с.
22. Кричевский. Р.Л. Если Вы - руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. - М.: Дело, 2002. - 352 с.
23. Кузьмина Н.В. Профессионализм личности преподавателя и мастера производственного обучения. - М.: Знание, 2000. - 150 с.

24. Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. - М.: Политиздат, 1977. - 303 с.
25. Лисицын Ю.П. Общественное здоровье и образование. - М.: ГЭОТАР, 2002. - 520 с.
26. Марков М. Теория социального управления.- М.: Политиздат,1978. – 265 с.
27. Мартынов С.Д. Профессионалы в управлении.- Л.:Лениздат, 1991. - 143 с.
28. Менеджмент в образовании. Учебно - методическое пособие / Под ред. В.Г. Дьяченко. – Владивосток: ДВГУ, 2002. - 344 с.
29. Немов Р.С. Психологические критерии и условия эффективности работы коллектива. - М.: Педагогика, 1992. - 64 с.
30. Нефедов В.С. Корпоративное управление учреждением образования // Главврач. - №3.- 2003. – С. 28-34.
31. Новиков В.В., Забродин Ю.М. Психологическое управление производственной организацией. - М.: Мысль, 2001. - 246 с.
32. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности. Учебное пособие для вузов. - М.: Издательство» Экзамен», 2012. - 256 с.
33. Поваренков Ю.П. Психология профессионального становления личности (основы психологической концепции профессионализации). – Курск: КГУ, 1998. - 130 с.
34. Практикум по психодиагностике (психодиагностические материалы). - М.: Изд-во Моск. ун-та, 1998. - 141 с.
35. Психология управления. Практикум / Под ред. Н.Д. Твороговой. - М.: ГЭОСТАР, 2001. - 368 с.
36. Розанова В.Л. Психология управления: Учебное пособие. - М.: «Интел - Синтез». 2002.- 400 с.
37. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. - Ростов н/Д: изд. «Феникс», 1997. - 480 с.

38. Сидоренко Е.В. Методы математической обработки в психологии. – СПб.: СПбГУ, 1996. - 350 с.
39. Собчик Л.Н. Введение в психологию индивидуальности. - М.: Институт прикладной психологии, 1997. - 480 с.
40. Современный кадровый менеджмент. Вып. 1 / Под ред. Т.Ю.Базарова. - М.: ИПК госслужбы, 2007. - 148 с.
41. Станкин М.И. Психология управления. Практическое пособие. - М.: «Интел - синтез», 2000. - 344 с.
42. Творогова Н.Д. Психология управления. Лекции. - М.: ГЭОСТАР, 2001. - 384 с.
43. Теплов Б.М. Проблемы индивидуальных различий. - М.: АНП РСФСР, 1981. - 535 с.
44. Толочек В.А. Стилиевые характеристики и взаимодействия руководителей в управленческой структуре / Вестник МГУ, 2005.- №3. - С.11-19.
45. Толочек В.А. Стили профессиональной деятельности: организация компонентов и взаимодействий субъектов / Вестник МГУ, 2006. - №4. - С. 51-60.
46. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под научной ред. Р. Марра и Г. Шмидта. - М.: Изд-во МГУ, 1997. - 480 с.
47. Управление персоналом. Учебник для вузов. / Под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина - М.: ЮНИТИ, 2008. - 422 с.
48. Урбанович А.А. Психология управления: Учебное пособие. - Мн.: Харвест, 2004.- 640 с.
49. Фонарев А.Р. Профессиональная деятельность как смысл жизни и акме профессионала // Мир психологии.- 2001. № 2. - 104-108 с.
50. Чернышев В.Н., Двинин А.П. Человек и персонал в управлении. - СПб.: Энергоатомиздат, 2007. - 568 с.

51. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - М.: Интел-Синтез, 2007. - 328 с.
52. Шепель В.М. Управленческая психология. -М.: Экономика, 1994.-248с.
53. Шулер Х. Отбор персонала. Иностранная психология. Том 2. – 1994. - № 1(3). - 39 с.
54. Фастовец М.В. Формирование профессионально-педагогической направленности личности учителя: Дис. ... канд. психол. наук. - М., 2001.
55. Чирков В.И. Самодетерминация и внутренняя мотивация поведения человека // Вопросы психологии. - 2006. - № 3.- С.32-45.
56. Якобсон П.М. Психологические проблемы мотивации поведения человека. М., 1999. – 275 с.

Приложения

Приложение 1

ЛИЧНОСТНЫЙ ОПРОСНИК Г.Ю. АЙЗЕНКА

Опубликован в 1963 г. Состоит из 48 вопросов, предназначенных для диагностики экстраверсии-интроверсии и нейротизма, а также 9 вопросов, составляющих «шкалу лжи», по которой определяется наличие у обследуемого тенденции представлять себя в лучшем свете. Ответы, совпадающие с «ключом», оцениваются в 1 балл (ответы только «да» или «нет»). На основе показателей экстра-интроверсии и нейротизма возможна диагностика типа темперамента обследуемого.

Текст опросника

Часто ли вы испытываете тягу к новым впечатлениям, чтобы отвлечься, испытать сильное ощущение?

Часто ли вы чувствуете, что нуждаетесь в друзьях, которые могут вас понять, одобрить, выразить согласие?

Считаете ли вы себя беззаботным человеком?

Очень ли трудно вам отказаться от своих намерений?

Обдумываете ли вы свои дела не спеша и предпочитаете ли подождать, прежде чем действовать?

Всегда ли вы сдерживаете свои обещания, даже если это вам невыгодно?

Часто ли у вас бывают спады и подъемы настроения?

Быстро ли вы обычно действуете и говорите и не растрачиваете ли много времени на обдумывание?

Возникало ли у вас когда-нибудь чувство, что вы несчастны, хотя никакой серьезной причины для этого не было?

Верно ли, что на спор вы способны решиться на все?

Смущает ли вы, когда хотите познакомиться с человеком противоположного пола, который вам симпатичен?

Бывает ли, что, разозлившись, вы выходите из себя?

Часто ли вы действуете необдуманно, под влияние момента?

Часто ли вас беспокоит мысль о том, что вам не следовало бы чего-нибудь делать или говорить?

Предпочитаете ли вы чтение книг встрече с людьми?

Верно ли, что вас легко задеть?

Любите ли вы часто бывать в компании?

Бывают ли у вас иногда такие мысли, которыми вам не хотелось бы делиться с другими людьми?

Верно ли, что иногда вы настолько полны энергии, что все «горит» в руках, а иногда чувствуете сильную вялость?

Стараетесь ли вы ограничить круг своих знакомых небольшим числом самых близких друзей?

Много ли вы мечтаете?

Когда на вас кричат, отвечаете ли вы тем же?

Часто ли вас терзает чувство вины?

Все ли ваши привычки хороши и желательны?

Способны ли вы дать волю своим чувствам и всю повеселиться в шумной компании?

Можно ли сказать, что нервы у вас часто бывают напряжены до предела?

Считают ли вас человеком живым и веселым?

После того как дело сделано, часто ли вы мысленно возвращаетесь к нему и думаете, что могли бы сделать лучше?

Верно ли, что вы обычно молчаливы и сдержанны, когда находитесь среди людей?

Бывает ли, что вы передаете слухи?

Бывает ли, что вам не спится от того, что разные мысли приходят вам в голову?

Верно ли, что вам часто приятнее и легче прочесть о том, что вас интересует, в книге, хотя можно быстрее и проще узнать об этом у друзей?

Бывает ли у вас сильное сердцебиение?

Нравится ли вам работа, которая требует пристального внимания?

Бывают ли у вас приступы дрожи?

Верно ли, что вы всегда говорите о знакомых людях только хорошее, даже тогда, когда вы уверены, что они об этом не узнают?

Верно ли, что вам неприятно бывать в компании, где постоянно подшучивают друг над другом?

Верно ли, что вы раздражительны?
 Нравится ли вам работа, которая требует быстроты действия?
 Верно ли, что вам нередко не дают покоя мысли о разных неприятностях и «ужасах», которые могли бы произойти, хотя все кончилось благополучно?
 Верно ли, что вы неторопливы в движениях?
 Вы когда-нибудь опаздывали на свидание или на работу?
 Часто ли вам снятся кошмары?
 Верно ли, что вы такой любитель поговорить, что никогда не упустите удобного случая побеседовать с незнакомым человеком?
 Беспокоят ли вас какие-нибудь боли?
 Огорчились бы вы, если бы долго не могли видеться со своими друзьями?
 Можете ли вы назвать себя нервным человеком?
 Есть ли среди ваших знакомых такие, которые вам явно не нравятся?
 Легко ли вас задевает критика ваших недостатков или работы?
 Могли бы вы сказать, что вы уверенный в себе человек?
 Трудно ли получать настоящее удовольствие от мероприятий, в которых много участников?
 Беспокоит ли вас чувство, что вы чем-то хуже других?
 Сумели бы вы внести оживление в скучную компанию?
 Бывает ли, что вы говорите о вещах, в которых совсем не разбираетесь?
 Беспокоитесь ли вы о своем здоровье?
 Любите ли вы подшучивать над другими?
 Страдаете ли вы бессоницей?

Обработка результатов. Вначале необходимо обработать результаты по шкале «Искренность». Она диагностирует склонность давать социально желаемые ответы. Если этот показатель превышает 6 баллов, то можно утверждать, что вы, к сожалению, не были искренни при ответах на вопросы теста.

Затем следует по каждому показателю подсчитать сумму баллов, начисляя по одному баллу за каждый ответ, совпадающий с ключом.

Сравнив полученные результаты по шкалам «Экстраверсия» и «Нейротизм» с интерпретацией, отложите на схеме (см. рисунок) полученные результаты по шкале «экстраверсия -- интроверсия» и по шкале «нейротизм» (эмоциональная устойчивость -- нестабильность). Сочетание количественных показателей по двум шкалам укажет на тип вашего темперамента.

Ключ опросника.

Искренность: ответы «да» на вопросы 6, 24, 36;
 ответы «нет» на вопросы 12, 18, 30, 42, 48, 54.

Экстраверсия:
 ответы «да» на вопросы 1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 39, 44, 46, 49, 53, 56;
 ответы «нет» на вопросы 5, 15, 20, 29, 32, 34, 37, 41, 51.

Нейротизм:
 ответы «да» на вопросы 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57.

Интерпретация показателей.

Искренность: 0--3 балла -- откровенный;
 4--6 баллов -- ситуативный;
 7--9 баллов -- лживый
 (следует указать, что в данном случае речь идет только лишь о степени искренности при ответах на вопросы теста, а отнюдь не о лживости как личностной характеристике).

Экстраверсия-- интроверсия: 0--2 балла -- сверхинтроверт;
 3--6 баллов -- интроверт;
 7--10 баллов -- потенциальный интроверт;
 11--14 баллов -- амбиверт;
 15--18 баллов -- потенциальный экстраверт;
 19--22 балла -- экстраверт;
 23--24 балла -- сверхэкстраверт.

Показатель по этой шкале характеризует индивидуально-психологическую ориентацию человека либо (преимущественно) на мир внешних объектов (экстраверсия), либо на внутренний субъективный мир (интроверсия). Принято считать, что экстравертам свойственны

общительность, импульсивность, гибкость поведения, большая инициативность (но малая настойчивость) и высокая социальная адаптированность. Экстраверты обычно обладают внешним обаянием, прямолинейны в суждениях, как правило, ориентируются на внешнюю оценку. Хорошо справляются с работой, требующей быстрого принятия решений. Интровертам присущи необщительность, замкнутость, социальная пассивность (при достаточно большой настойчивости), склонность к самоанализу и затруднения в социальной адаптации. Интроверты лучше справляются с монотонной работой, они более осторожны, аккуратны и педантичны. Амбивертам присущи черты экстраверта и интроверта в одинаковой степени. Иногда лицам для уточнения этого показателя рекомендуется дополнительное обследование с использованием других тестов.

Нейротизм: 0--2 балла -- сверхконкордант;

3--6 баллов -- конкордант;

7--10 баллов -- потенциальный конкордант;

11--14 баллов -- нормостеник;

15--18 баллов -- потенциальный дискордант;

19--22 балла -- дискордант;

23--24 балла -- сверхдискордант.

Показатель нейротизма характеризует человека со стороны его эмоциональной устойчивости (стабильности). Показатель этот также биполярен и образует, шкалу, на одном полюсе которой находятся люди, характеризующиеся чрезвычайной эмоциональной устойчивостью, прекрасной адаптированностью (показатель 0--11 по шкале «нейротизм»), а на другом -- чрезвычайно нервный, неустойчивый и плохо адаптированный человек (показатель 14--24 по шкале «нейротизм»).

Эмоционально устойчивый человек не склонен к беспокойству, устойчив по отношению к внешним воздействиям, вызывает доверие, склонен к лидерству. Эмоционально неустойчивый (нейротичный) человек чувствителен, эмоционален, тревожен, склонен болезненно переживать неудачи и расстраиваться по мелочам.

- Определение типа темперамента.

Отложите на схеме полученные результаты по шкале «интроверсия - интроверсия» и по шкале «нейротизм» (эмоциональная устойчивость - нестабильность). Сочетание количественных показателей по двум шкалам укажет на тип вашего темперамента.

В основе каждого из четырех типов темперамента лежат особые сочетания свойств нервной системы. У холерика сильная нервная система. Он легко переключается с одного на другое, но неуравновешенность его нервной системы уменьшает совместимость (уживчивость) с другими людьми. Холерик склонен к резким переменам в настроении, энергичен, стремителен, порывист, вспыльчив, нетерпелив, подвержен эмоциональным срывам. Он мало размышляет и решительно действует.

У сангвиника также сильная нервная система, а значит, и хорошая работоспособность; он легко переходит к другой деятельности, к общению с другими людьми. Сангвиник стремится к частой смене впечатлений, легко и быстро отзывается на происходящие события, сравнительно легко переживает неудачи. Он увлекается всем, что ему приятно. Сангвиник доверчив, легковверен, непостоянен. При неблагоприятных условиях его подвижность может смениться отсутствием сосредоточенности, поверхностными суждениями, поспешностью в действиях.

У флегматика сильная, работоспособная нервная система, но он с трудом включается в другую работу и приспосабливается к новой обстановке. У флегматика преобладает спокойное, ровное настроение. Чувства обычно отличаются постоянством. Он хладнокровен, медлителен, не сразу поддается чувствам, не склонен к принятию скоропалительных решений. Свои страдания флегматик переносит терпеливо, спокойно реагирует на переживания других, жалуется редко.

Меланхолик характеризуется низким уровнем психической активности, замедленностью движений, сдержанностью мимики и речи, быстрой утомляемостью. Его отличают высокая эмоциональная чувствительность ко всему, что происходит вокруг него. Чуткость к другим делает меланхоликов универсально уживчивыми (совместимыми) с другими людьми, но сам они стремятся переживать свои проблемы внутри себя и, следовательно, склонны к саморазрушению. Он страдает глубоко, утешается с большим трудом.

Каждый тип темперамента обусловлен природой, нельзя говорить о «хороших» и «плохих» темпераментах. Можно лишь вести речь о различных способах поведения и деятельности, об индивидуальных особенностях человека. Каждый же человек, определив тип своего темперамента, может более эффективно использовать его положительные черты.

Приложение 2

ЛИЧНОСТНЫЙ ОПРОСНИК Г. ШМИШЕКА

Предназначен для диагностики типа акцентуаций личности и впервые опубликован Г. Шмишеком в 1970 г. Опросник состоит из 88 вопросов, на которые требуется ответить «да» или «нет».

В случае воздействия неблагоприятных факторов они могут приобрести патологический характер, разрушая структуру личности. Личности, у которых основные черты ярко выражены, названы К. Леонгардом акцентуированными. Такие личности не следует рассматривать в качестве патологических. Это случай «заострения», предельной выраженности определенных, присущих каждому человеку особенностей. По К. Леонгарду, в акцентуированных личностях потенциально заложены как возможности социально положительных достижений, так и социально отрицательный заряд.

Инструкция: «Вам будут предложены утверждения, касающиеся вашего характера. Если вы согласны с утверждением, то рядом с его номером поставьте знак «+» («да»), если нет - знак «-» («нет»). Над вопросами долго не думайте, правильных и неправильных ответов нет».

Текст опросника

1. У вас часто веселое и беззаботное настроение?
2. Вы чувствительны к оскорблениям?
3. Бывает ли так, что у вас на глаза наворачиваются слезы в кино, театре, в беседе и пр.?
4. Сделав что-то, вы сомневаетесь, все ли сделано правильно, до тех пор, пока еще раз не убедитесь в том, что все сделано правильно?
5. В детстве вы были таким же отчаянным и смелым, как все ваши сверстники?
6. Часто ли у вас меняется настроение от состояния безразличия до отвращения к жизни?
7. Являетесь ли вы центром внимания в коллективе и компании?
8. Бывает ли так, что вы беспричинно находитесь в таком ворчливом настроении, что с вами лучше не разговаривать?
9. Вы серьезный человек?
10. Способны ли вы восторгаться, восхищаться чем-либо?
11. Предприимчивы ли вы?
12. Вы быстро забываете, если вас кто-то оскорбит?
13. Мягкосердечны ли вы?
14. Опуская письмо в почтовый ящик, проверяете ли вы, проводя рукой по щели ящика, что письмо полностью упало?
15. Стремитесь ли вы считаться в числе лучших сотрудников?
16. Бывало ли вам страшно в детстве во время грозы или при встрече с незнакомой собакой, а может, такое чувство бывает и теперь?
17. Стремитесь ли вы во всем и всюду соблюдать порядок?
18. Зависит ли ваше настроение от внешних обстоятельств?
19. Любят ли вас ваши знакомые?
20. Часто ли у вас бывает чувство сильного внутреннего беспокойства, ощущение возможной беды, неприятности?
21. У вас часто бывает несколько подавленное настроение?
22. Бывали ли у вас хотя бы один раз истерики или нервные срывы?
23. Трудно ли вам усидеть на одном месте?
24. Если по отношению к вам несправедливо поступили, энергично ли вы отстаиваете свои интересы?
25. Можете ли вы зарезать курицу, овцу?
26. Раздражает ли вас, если занавес или скатерть висят неровно и вы сразу же стремитесь поправить их?
27. В детстве вы боялись оставаться один (одна) дома?
28. Часто ли у вас беспричинно меняется настроение?
29. Всегда ли вы стремитесь быть достаточно сильным специалистом в своем деле?
30. Быстро ли вы начинаете злиться или впадать в гнев?
31. Можете ли вы быть совсем веселым и беззаботным?
32. Бывает ли так, что ощущение полного счастья буквально пронизывает вас?
33. Как вы думаете, получился бы из вас ведущий, конференсье на концерте, представлении?
34. Вы обычно высказываете свое мнение достаточно откровенно и недвусмысленно?
35. Вам трудно переносить вид крови? Не вызывает ли это у вас неприятного ощущения?

36. Любите ли вы работу, где необходима высокая личная ответственность?
37. Склонны ли вы защищать тех, по отношению к которым поступили, на ваш взгляд, несправедливо?
38. Вам трудно, страшно спуститься в темный подвал?
39. Предпочитаете ли вы работу, где необходимо действовать быстро, но не требуется высокого ее качества?
40. Общительный ли вы человек?
41. В школе вы охотно декламировали стихи?
42. Убегали ли вы в детстве из дома?
43. Кажется ли вам жизнь трудной?
44. Бывает ли так, что после конфликта или обиды вы были до того расстроены, что заниматься делом казалось просто невыносимо?
45. Можно ли сказать, что при неудаче вы не теряете чувства юмора?
46. Предпринимаете ли вы первым шаги к примирению, если вас кто-то обидел?
47. Вы очень любите животных?
48. Возвращаетесь ли вы, чтобы убедиться, что оставили дом или рабочее место в порядке?
49. Преследует ли вас неясная мысль о том, что с вами, вашими близкими может случиться что-то страшное?
50. Считаете ли вы, что ваше настроение очень изменчиво?
51. Трудно ли вам делать доклад, выступать перед аудиторией?
52. Можете ли вы ударить обидчика, если он вас оскорбит?
53. У вас большая потребность в общении с другими людьми?
54. Вы относитесь к тем, кто при разочаровании впадает в глубокое отчаяние?
55. Вам нравится работа, требующая энергичной организаторской деятельности?
56. Настойчиво ли вы добиваетесь намеченной цели, если на пути к ней приходится преодолевать массу препятствий?
57. Может ли трагический фильм взволновать вас так, что на глазах выступят слезы?
58. Часто ли вам трудно уснуть из-за того, что проблемы предыдущего или будущего дня все время крутятся у вас в голове?
59. В школе вы иногда подсказывали своим товарищам или давали им списывать?
60. Требуется ли вам большое напряжение, чтобы ночью пройти через кладбище?
61. Тщательно ли вы следите за тем, чтобы каждая вещь в вашей квартире была точно на одном и том же месте?
62. Бывает ли так, что перед сном у вас хорошее настроение, а утром вы встаете мрачным?
63. Легко ли вы привыкаете к новым ситуациям?
64. Бывают ли у вас головные боли?
65. Вы часто смеетесь?
66. Можете ли вы быть приветливыми с теми, кого явно не цените, не любите, не уважаете?
67. Вы подвижный человек?
68. Вы очень переживаете из-за несправедливости?
69. Вы настолько любите природу, что можете назвать себя ее другом?
70. Уходя из дому или ложась спать, вы проверяете, погашен ли везде свет и заперты ли двери?
71. Вы очень боязливы?
72. Изменится ли ваше настроение при приеме алкоголя?
73. Раньше вы охотно участвовали в кружках художественной самодеятельности, а может, и сейчас участвуете?
74. Вы расцениваете жизнь скорее пессимистично, нежели радостно?
75. Часто ли вас тянет попутешествовать?
76. Может ли ваше настроение измениться так резко, что состояние радости вдруг сменяется угрюмой подавленностью?
77. Легко ли вам удастся поднять настроение подчиненных и коллег?
78. Долго ли вы переживаете обиду?
79. Переживаете ли вы долгое время горести других людей?
80. Часто ли, будучи школьником, вы переписывали страницы в вашей тетради, если в ней допускали помарки?
81. Относите ли вы к людям скорее с недоверием и осторожностью, чем с доверчивостью?
82. Часто ли вы видите страшные сны?

83. Бывает ли, что вы остерегаетесь того, что можете броситься под колеса проходящего поезда или проезжающей машины?
84. В веселой компании вы обычно веселы?
85. Способны ли вы отвлечься от трудной проблемы, требующей обязательного решения?
86. Вы становитесь менее сдержанным и чувствуете себя более свободно, если примете алкоголь?
87. В беседе вы скупы на слова?
88. Если бы вам необходимо было играть на сцене, вы смогли так войти в роль, что забыли бы о том, что это только игра?

Обработка результатов. Подсчитайте количество ответов «да» (+) на одни указанные вопросы и количество ответов «нет» (--) на другие, затем сумму умножьте на соответствующее данной шкале число.

1. Демонстративный тип (Дм):

+ («Да»): 7, 19, 22, 29, 41, 44, 63, 66, 73, 85, 88

-- («Нет»): 51

сумму баллов умножить на два

2. Педантичный тип (П):

+ («Да»): 4, 14, 17, 26, 39, 48, 58, 61, 70, 80, 83

- («Нет»): 36

сумму баллов умножить на два

3. «Застревающий» тип (З):

+ («Да»): 2, 15, 24, 34, 37, 56, 68, 78, 81

- («Нет»): 12, 46, 59

сумму баллов умножить на два

4. Возбудимый тип (В):

+ («Да»): 8, 20, 30, 42, 52, 64, 74, 86

-- («Нет»): нет

сумму баллов умножить на три

5. Гипертимический тип (Г):

+ («Да»): 1, 11, 23, 33, 45, 55, 67, 77

-- («Нет»): нет

сумму баллов умножить на три

6. Дистимический тип (Дс): + («Да»): 9, 21, 43, 75, 87

- («Нет»): 31, 53, 65

сумму баллов умножить на три

7. Тревожно-боязливый тип (Т):

+ («Да»): 16, 27, 38, 49, 60, 71, 82

- («Нет»): 5

сумму баллов умножить на три

8. Циклотимический тип (Ц):

+ («Да»): 6, 18, 28, 40, 50, 62, 72, 84

-- («Нет»): нет

сумму баллов умножить на три

9. Аффективно-экзальтированный тип (Эк): + («Да»): 10, 32, 54, 76

-- («Нет»): нет

сумму баллов умножить на шесть

10. Эмотивный тип (Э):

+ («Да»): 3, 13, 35, 47, 57, 69, 79

- («Нет»): 25

сумму баллов умножить на три

Максимальный показатель по каждому типу акцентуации -- 24 балла. Признаком акцентуации, то есть сильной выраженности данного свойства, считается показатель выше 12 баллов. Если ни одно свойство не превышает показателя в 12 баллов, можно подсчитать средний показатель по всем свойствам и обратить внимание на те свойства, показатель которых выше среднего.

Краткая характеристика основных типов акцентуаций.

С помощью опросника определяются следующие десять типов акцентуаций личности:

1. Демонстративный тип. Характеризуется повышенной способностью к вытеснению. Человек в маске собственного собеседника, человек--зеркало для других в силу повышенной способности к

эмпатии и самоотречению от возможности иметь большее постоянство своего внутреннего мира. Способен к самоговору.

- Привлекательные черты: эмоциональность, раскованность, способность увлечь, актерские данные, яркость выражения чувств.

- Отрицательные черты: эгоизм в маске участия, фантазерство, неискренность, способность увилить от решения неотложных вопросов, «уходить» в болезнь.

- Наиболее благоприятные ситуации: возможность устроить «шоу», быть на виду, на сцене в широком смысле слова, торговать, распоряжаться, «заботиться» о других.

- Конфликтогенные ситуации: возможность раскрытия игры и обмана, недооценка «зрителями», ущемление права быть «звездой», равнодушие.

2. Педантичный тип. Отличается повышенной ригидностью, инертностью психических процессов, неспособностью к вытеснению травмирующих переживаний. Гипертрофия упорядоченности внутренней и внешней, аккуратность и добросовестность, пунктуальное выполнение заданий, допускающее, однако, манкирование ими, если качественно и в срок они объективно невыполнимы.

- Привлекательные черты: обязательность, ответственность, надежность, порядочность, ровное настроение.

- Отрицательные черты: «занудливость», буквоедство, формализм, ненужная дотошная перепроверка себя и других, нерешительность в неопределенных ситуациях.

- Наиболее благоприятные ситуации: возможность реализации заданий в соответствии с инструкциями или определенными требованиями обстановки, стабильность отношений.

- Конфликтогенные ситуации: требование самостоятельных и нестандартных решений в неопределенной обстановке.

3. «Застревающий» тип. Характеризуется чрезмерной стойкостью и спонтанностью аффектов, что приводит к неустойчивому поведению, определяемому то одним, то другим «застреванием». Если складывается система «застреваний», то человек становится «борцом за идею, за правду, за честь и отмщение».

- Привлекательные черты: принципиальность, негибкость, сдержанность, хозяйственность, чувство идеи и долга, самопожертвование.

- Отрицательные черты: спонтанность привязанностей и обид, подозрительность, мстительность, самонадеянность, непомерные требования к окружающим.

- Наиболее благоприятные ситуации: ситуации признания заслуг, поощрения привязанностей, следования его примеру.

- Конфликтогенные ситуации: сомнение в ценности идей и привязанностей, уличение в несправедливом отношении к миру.

4. Возбудимый тип. Характерны повышенная импульсивность, ослабление контроля над влечениями и побуждениями, бессознательный (иногда сознательный) перенос собственного состояния вовне. В силу этого поведение таких людей иногда непредсказуемо. В гневе могут совершаться поступки, о которых затем высказывается сожаление. Контроль за своим поведением вообще ослаблен вследствие увлеченности какой-либо мыслью, идеями.

- Привлекательные черты: энергичность, деловитость, инициативность, домовитость, хозяйственность, добросовестность, любовь к детям и животным.

- Отрицательные черты: раздражительность, склонность к гневу, нетерпимость к противоречию и самостоятельности других, способность «поднять руку», безудержность в увлечениях.

- Наиболее благоприятные ситуации: ситуации умственной и физической активности, работа в одиночестве.

- Конфликтогенные ситуации: ситуации обвинения, противодействия, морального и материального ущерба.

5. Гипертимический тип. Отличается повышенным фоном настроения в сочетании с оптимизмом и высокой активностью. Это общительные, энергичные люди, хорошие собеседники, часто меняющие свое

окружение, место работы; предприимчивые и увлекающиеся.

- Привлекательные черты: общительность, энергичность, оптимизм, инициативность, легкое отношение к жизненным проблемам, эрудированность.

- Отрицательные черты: импульсивность, необдуманность поведения, высказываний, необязательность, лень, легкомысленность, раздражительность, склонность к позе и фразе.

- Наиболее благоприятные ситуации: трудовое общение, множество поверхностных контактов, необходимость оперативных решений без их глубокой проработки.
 - Конфликтогенные ситуации: необходимость спокойного анализа, ответственных решений, работа в неспешном ритме, вынужденное одиночество, однообразие обстановки.
6. Дистимический тип. Характерны сниженный фон настроения, пессимизм, фиксация теневых сторон жизни, заторможенность.
- Привлекательные черты: серьезность, ответственность, добросовестность, пунктуальность, чувство справедливости.
 - Отрицательные черты: инертность, замедленность, пассивность, пессимизм, отшельничество, неумение радоваться вместе с окружающими и поддерживать группу.
 - Наиболее благоприятные ситуации: профессии «человек -- знаковые системы», «человек -- природа», не требующие, однако, работы на скорость.
 - Конфликтогенные ситуации: необходимость быстро реагировать на изменения обстановки, менять способы работы, быстро принимать решения, сходиться с новыми сотрудниками, знакомиться с людьми.
7. Тревожно-боязливый тип. Характерны склонность к страхам, робость, пугливость. Даже незначительные события, нарушающие сложившийся порядок отношений, вызывают фобические переживания. Самооценка понижена, а оценка окружающих завышена. Постоянное стремление к спокойной обстановке оборачивается «высасыванием из пальца» поводов для беспокойства.
- Привлекательные черты: обязательность, впечатлительность, самокритичность, эмоциональность, заинтересованность, дружелюбность, надежность и постоянство привязанностей.
 - Отрицательные черты: тенденция «прилипнуть» к обстоятельствам и к людям, неумение дать отпор, растерянность перед новым, безынициативность, несамостоятельность, молчаливое согласие на несправедливое, но зато привычное течение событий.
 - Наиболее благоприятные ситуации: однозначные отношения с другими людьми, преимущественно благоприятные, точно определенные права и обязанности, ненужность инициативы, лидерства и дополнительного общения.
 - Конфликтогенные ситуации: несправедливые обвинения со стороны других, насмешки, необходимость определиться в отношениях, особенно с новыми людьми.
8. Циклотимический тип. Постоянная неустойчивость настроения, привязанностей и эмоций; способность сегодня быть приветливым, завтра -- окатить холодом или вообще сделать вид, что люди ему незнакомы. Причина такого поведения коренится в смене фаз самочувствия от гипертимии до дистимии и обратно.
- Привлекательные черты: нестандартное отношение к миру, сочетание серьезности и романтичности.
 - Отрицательные черты: погруженность в свой внутренний мир, субъективность оценок.
 - Наиболее благоприятные ситуации: индивидуальный темп труда, отшельнический образ жизни.
 - Конфликтогенные ситуации: ситуации лишения привычной обстановки, работа по заданию и в срок, необходимость в широком общении с людьми по условиям труда.
9. Аффективно-экзальтированный тип. Отличается легкостью перехода от состояния восторга к состоянию печали. Восторг и печаль -- основные сопутствующие этому типу состояния. Отсутствие полутонов в эмоциях и чувствах и быстрый переход от «мировой скорби» к «безоблачному счастью». Причем совершенно искренне переживаются все полярные отношения, независимо от их порядка и мнений окружающих людей. Со стороны такое поведение воспринимается как «поза», но, например, глубокая религиозность или страсть к искусству таких людей исключают предположения об их притворстве.
- Привлекательные черты: эмоциональность, выразительность оценок и действий.
 - Отрицательные черты: несдержанность чувств, гневливость или слезливость, эгоизм.
 - Наиболее благоприятные ситуации: возможность иметь «пищу» для чувств, работа на износ.
 - Конфликтогенные ситуации: монотонная работа, требование взвешенных оценок окружения, ограничение инструкциями, неприятие чувств и «глубины» ситуации.
10. Эмотивный тип. Родствен аффективно-экзальтированному, но проявления не столь бурны. Лица этого типа отличаются особой впечатлительностью и чувствительностью. Эмоции доминируют в содержании мотивации поведения, -- любое событие, свой вклад в него переживаются необычайно глубоко и длительно; возможны изящность чувств, склонность к состраданию и сочувствию, мягкость, участливость, альтруизм, желание помочь делом.

- Привлекательные черты: добросердечие, эмоциональность, исполнительность, чувство долга, доброжелательность и тактичность.
- Отрицательные черты: крайняя впечатлительность, потребность в особом стиле отношений, все-прощенчество, неумение увидеть главное, увязание в деталях.
- Наиболее благоприятные ситуации: общение в сфере искусств, необходимость субъективного проникновения в переживания других, отсутствие формальных ограничений общения, труда и объективного контроля.
- Конфликтогенные ситуации: проблемы и болезни семьи, грубые отношения, конфликты, несправедливость со стороны близких людей и руководства.

Приложение 3

ОЦЕНКА ЛИЧНЫХ КАЧЕСТВ РУКОВОДИТЕЛЯ

Эта тестовая методика позволяет дать аналитическую оценку уровню некоторых личных качеств, необходимых руководителю. Тест включает 40 утверждений различной направленности, свое отношение к которым следует выразить, используя следующие варианты ответов:

- полностью согласен -- 2 балла;
- частично согласен -- 1 балл;
- не согласен -- 0 баллов.

Каждый из вариантов ответов, таким образом, оценивается в баллах по трехбалльной шкале. С помощью теста определяются:

- уровень социальной нравственности;
- уровень духовной зрелости;
- уровень эмоциональной зрелости;
- уровень социального интеллекта;
- уровень группового лидерства.

Определите свое отношение к следующим утверждениям:

Законы следует безоговорочно соблюдать.

Интересы коллектива выше личных.

Трудовые коллективы сейчас не обладают правом решать, что для них приемлемо и важно.

Выборы руководителей лишены смысла, поскольку, в основном, выбирают не тех, кого следует.

Следует препятствовать развитию неформальных движений в молодежной среде.

Государству необходим строжайший режим экономии во всех сферах, в том числе и в сфере образования.

Работа частных предпринимателей -- дело нечистое, неприемлемое для порядочных людей.

В политике очень трудно составить собственное мнение.

Лучше стараться все делать самому.

Не люблю, чтобы мне приказывали.

Критиковать можно в том случае, если можешь предложить лучший вариант.

Не следует чувствовать личной ответственности за решения своего руководства.

Я не могу делать того, что противоречит моим принципам.

Не следует выплачивать пособия по безработице, так как они не побуждают к труду.

Каждый должен идти своим путем и в ответственные моменты полагаться лишь на самого себя.

Следует всегда поддерживать и выполнять решения своего руководителя.

Современная политика -- дело столь сложное и многогранное, что заниматься ею должны исключительно профессионалы.

Людям нужно кому-то подчиняться.

Я сторонник жесткого руководства, поскольку так легче воплощать в жизнь свои идеи.

Очевидные сомнения руководителя ослабляют коллектив.

Я всегда принимаю правильные решения.

Дети прежде всего должны уметь приспосабливаться.

Во имя интересов коллектива можно иногда пренебречь благополучием отдельных людей.

Предпочитаю, чтобы мне всегда и во всем указывали, что я должен делать.

Дети не должны критиковать поступки педагогов.

Мне не нравится вседозволенность в чем бы то ни было.

В некоторых людях я сразу усматриваю лицемерие и коварство.

Возражать кому-либо -- значит создавать себе дополнительные трудности.

Никогда не нужно говорить о том, о чем не имеешь понятия.

Меня раздражает глупость других.

Я не люблю нести ответственность за кого-либо.

Я всегда приспосабливаюсь к окружающим.

С людьми, к которым не испытываешь симпатии, не обязательно вести себя вежливо.

Тунеядцев лучше всего изолировать от общества.

Учебное заведение должно прививать учащимся послушание.

Мне порой доставляет удовольствие сделать кому-нибудь неприятность.

Из принципа никому не даю в долг.

Мне порой трудно выразить свое мнение или мысль.

Мнение начальника всегда более весомо, чем мнение подчиненного.

Приятельские отношения между руководителем и подчиненными наносят вред воспитанию.

Результат теста определяется следующим образом.

Сумм баллов по пунктам 1 -- 20 (уровень социальной нравственности).

Сумма баллов по пунктам 21 -- 30 (уровень духовной зрелости).

Сумма баллов по пунктам 31--40 (уровень эмоциональной зрелости).

Сумма баллов по пунктам 21 -- 40. Это уровень социального интеллекта.

Сумма баллов по пунктам 1 -- 40 уровень группового лидерства.

Дифференцированная оценка теста производится по следующей схеме.

1. Уровень социальной нравственности (сумма баллов по пунктам 1-20):

0 -- 6 -- низкий; 7 -- 10 -- средний;

11 -- 15 -- самый высокий; 16 -- 21 -- очень высокий;

22 -- 26 -- высокий; 27 -- 30 -- средний;

31 -- 34 -- ниже среднего; 35 -- 40 -- низкий.

2. Уровень духовной зрелости (сумма баллов по пунктам 21 - 30):

0 -- 2 -- низкий;

3 -- 4 -- средний;

5 -- 7 -- самый высокий;

8-- 10 -- очень высокий;

11 -- 13 -- высокий;

14-- 15 -- средний;

16-- 17 -- ниже среднего;

18 -- 20 - низкий.

3. Уровень эмоциональной зрелости (сумма баллов по пунктам 31 -- 40):

0 -- 1 -- самый высокий; 2-- 4 -- очень высокий;

5 -- 8 -- высокий; 9-- 12 -- средний;

13 -- 16 -- ниже среднего; 17-- 20 -- низкий.

4. Уровень социального интеллекта (сумма баллов по пунктам 21 -- 40):

0 -- 2 -- средний;

3-- 4 -- высокий;

5 -- 8 -- самый высокий;

9 -- 14 -- очень высокий;

15-- 21 -- высокий;

22 -- 27 -- средний;

28 -- 33 -- ниже среднего;

34 -- 40 -- низкий.

Интегральная оценка качеств, отражающая уровень лидерства (сумма баллов по пунктам 1 -- 40):

71 -- 80 баллов. Вы относитесь к людям, которые обычно не вызывают симпатии у окружающих.

Вы мало в чем разбираетесь, редко имеете собственное мнение, подчиняетесь строгому приказу.

Вы, как правило, не чувствуете угрызений совести. Может, вам следует сплотить вокруг себя людей, похожих по характеру, единомышленников.

61 -- 70 баллов. Вы один из тех, кто не все видит или слышит. Вам вовсе не хочется меняться, лучший путь-пусть все останется по-прежнему. Экспериментов не признаете и в принципе боитесь риска. Вы справедливы, но из-за преобладающего в вас консервативного начала многие ваши действия воспринимаются как несправедливые. Вам следовало бы больше интересоваться реалиями жизни и проблемами окружающих вас людей. Это принесло бы пользу и вам, и коллективу.

46 -- 60 баллов. Вы -- типичный «средняк». В ваших интересах нет устойчивых приоритетов. Все, что выходит за рамки стандарта, оцениваете критически и с оговорками. Обладаете интуицией и совестью, умеете четко формулировать и высказывать свое мнение. Вам неприятны пристальное внимание со стороны других или принуждение. С другой стороны, вы всегда стремитесь договориться. Научившись отделять главное от второстепенного, вы вполне можете стать лидером.

15 -- 45 баллов. Вы явный демократ, в полной мере обладающий чувством ответственности. Ваша нравственность и социальные интересы четко выражены. Вы стараетесь поддерживать новые начинания, ибо убеждены, что новое всегда более прогрессивно и никакой сложившийся порядок не может быть окончательным. Весьма немногое принимаете безоговорочно, ибо вы неизменно критичны и отрицаете поспешность в принятии решений. Страстно защищаете свои идеи и трудно идете на компромисс. К сожалению, вы представляете меньшинство, но вы именно из тех людей, которые обладают качествами лидера.

0--14 баллов. Ваша ненадежность слишком очевидна. Если вам что-либо не нравится (а это случается часто), вы раздражаетесь, и людям становится трудно с вами общаться. Вы добиваетесь своей цели непреклонно и энергично, вплоть до открытого сопротивления. По вашему убеждению, цель оправдывает средства. Нетерпеливость и явный недостаток объективности -- ваше слабое место. Порой вами овладевает какая-нибудь идея, но ваша нетерпеливость мешает ее воплощению в жизнь.

Таким образом, потенциал подлинного руководителя заложен в интервале 15 -- 45 баллов, а оптимальный интервал еще более узок -- 25 -- 35 баллов.

Приложение 4

ОЦЕНКА СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ

Предлагается в утвердительной форме объективно ответить на вопросы, касающиеся вашего характера, отношений, привычек, склонностей; обвести кружком номера тех из них, которые соответствуют вашему поведению и отношению к людям. Если вы никогда не сталкивались с некоторыми из этих ситуаций, постарайтесь представить, как бы вы могли повести себя в них.

В работе с людьми я предпочитаю, чтобы они беспрекословно выполняли мои распоряжения.

Меня легко увлечь новыми задачами, но я быстро охлаждаю к ним.

Люди часто завидуют моему терпению и выдержке.

В трудных ситуациях я всегда думаю о других, а потом о себе.

Мои родители редко заставляли делать меня то, что я не хотел.

Меня раздражает, когда кто-то проявляет слишком много инициативы.

Я очень напряженно работаю т.к. не могу положиться на своих помощников.

Когда я чувствую, что меня не понимают, я отказываюсь от намерений делать что-либо.

Я умею объективно оценить своих подчиненных, выделив среди них сильных, средних и слабых.

10. Мне приходится часто советоваться со своими помощниками, прежде чем отдать ответственное распоряжение.

И. Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызывать у людей раздражение.

Уверен, что мои оценки успехов и неудач подчиненных точны и справедливы.

Я всегда требую от подчинённых неукоснительного выполнения моих приказаний и распоряжений.

Мне легче работать одному, чем кем-то руководить.

Мне нравится анализировать и обсуждать с подчиненными их проблемы.

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

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

Я всегда добиваюсь выполнения своих распоряжений наперекор обстоятельствам.

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

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

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

Меня больше волнуют собственные проблемы, чем интересы подчиненных.

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

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

Работу с людьми я представляю себе как мучительное занятие.

Я стараюсь развивать в коллективе взаимопомощь и сотрудничество.

Я с благодарностью отношусь к предложениям и советам подчиненных.

Главное в руководстве -- распределить обязанности.

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

Подчиненные -- безответственные люди, по этому их нужно постоянно контролировать.

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

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

Я всегда признаю свои ошибки и выбираю более правильное решение.

Мне приходится часто объяснять неудачи в управлении объективными обстоятельствами.

Нарушителя дисциплины я строго наказываю.

В критике недостатков подчиненных я беспощаден.

Иногда мне кажется, что в коллективе я лишний человек.

Прежде чем упрекать подчиненного, я стараюсь его похвалить.

Я хорошо взаимодействую с коллективом и считаюсь с его мнением.

Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости к подчиненным.

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

Стиль управления	Номера утверждений
Авторитарно -единоличный	1,6,7,12,13,18,19,24,25,30,31,36,3,42,43,48,49,54,55,60 ,7
Пассивно -попустительский	2,5,8,11,14,17,20,23,26,29Ю,32,3 5,38,41, 44,47,50,53,56,59
Едилично демократический	- 3,4,9,10,15,16,21,22,27,28,33,34,3,9, 40,45,46,51,52,57,58

Ключ-таблица к тесту

Тем не менее, подсчитав номера соответствующих утверждений и войдя в ключ-таблицу, можно определить степень выраженности авторитарно-единоличного, пассивно-попустительского или единолично-демократического стиля управления.

В зависимости от полученных сумм ответов степень выраженности будет различной:

минимальной (0--7),

средней (8--13),

высокой (14--20).

Если оценки минимальны по всем трем показателям, то стиль руководства считается неустойчивым и неопределенным. У опытного руководителя наблюдается комбинация различных стилей управления. На наш взгляд, более предпочтительным является сочетание авторитарного и демократического стилей, когда руководитель применяет более гибкие методы работы с людьми.

Для более полной характеристики индивидуального стиля и последующего совершенствования его можно руководствоваться следующими пояснениями.

Характеристика индивидуального стиля управления.

Авторитарно-единоличный

Минимальная (0--7): проявляется в слабом желании быть лидером, неустойчивых командных навыках, самоуверенности, упрямстве, стремлении доводить начатое дело до конца, критиковать отстающих и неспособных подчиненных.

Средняя (8--13): отражает хорошие лидерские качества, умение командовать 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.

Высокая (14--20): раскрывает ярко выраженные лидерские качества и стремление к единоличной власти, непреклонность и решительность в суждениях, энергичность и жесткая требовательность, неумение учитывать инициативу подчиненных и предоставлять им самостоятельность,

чрезмерную резкость в критике и предвзятость в оценках, честолюбие и низкую совместимость с заместителями, злоупотребление наказаниями, игнорирование общественным мнения.

Пассивно-попустительский

Минимальная (0--7): проявляется в неустойчивом желании работать с людьми, неумении ставить перед подчиненными задачи и решать их совместно, неуверенности и нечеткости в распределении обязанностей, импульсивности в критике недостатков подчиненных, слабой требовательности и ответственности.

Средняя (8--13): отражает стремление переложить свои обязанности на заместителей, пассивность в руководстве людьми, нетребовательность и доверчивость, податливость к постороннему влиянию и страх перед необходимостью самостоятельно принимать решения, чрезмерную мягкость к нарушителям, склонность к уговариванию.

Высокая (14--20): показывает полное безразличие к интересам коллектива, нежелание брать на себя ответственность и принимать Сложные решения, нетребовательность и самоустранение от управления, повышенную внушаемость и слабоволие, беспринципность и неумение отстаивать свою точку зрения, отсутствие целей деятельности и конкретных планов, попустительство, заискивание и панибратство.

Единолично-демократический

Минимальная (0--7): свидетельствует о слабом стремлении быть ближе к подчиненным, сотрудничать и выслушивать советы помощников, попытке направлять деятельность коллектива через заместителей и актив, некоторой неуверенности в своих командно-организаторских качествах.

Средняя (8--13): раскрывает устойчивое стремление жить интересами коллектива, проявлять заботу о подчиненных, оказывать доверие заместителям и поощрять их инициативу, реагировать на критику и опираться на актив, умение убеждать и разъяснять приказы, сочетать поощрение и принуждение, использовать просьбы и прислушиваться к предложениям подчинённых, развивать коллективное мнение.

Высокая (14--20): отражает 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, развивать гласность и критику, предупреждать конфликты и создавать высоконравственную атмосферу в коллективе.

Приложение 5

Опросник

Уважаемый эксперт!

Просим Вас принять участие в психологическом исследовании, посвященном изучению качеств личности руководителя. Оцените по пятибалльной шкале степень значимости каждого умения в управленческой деятельности, добавьте умения, которые важны, но их нет в списке.

Результаты опроса анонимны и будут использоваться только в обобщенном виде.

Спасибо за участие!

Способности к управленческой деятельности	Баллы 1 2 3 4 5
1 Способность составить информационную модель управленческой ситуации и отнести ее к какому то типу.	
2 Способность соотносить управленческую ситуацию с опытом.	
3 Научно обосновывать выбор способов взаимодействия с коллегами по государственной службе.	
4 Способность принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях.	
5 Способность прогнозировать управленческие ситуации.	
6 Способность наметить программу реализации принятого решения.	
7 Способность побудить коллег, подчиненных, к участию в принятии решения.	
8 Умение предотвращать и разрешать конфликты.	
9 Способность к реализации решения.	
10 Способность к координации действий по вертикали, способность	

<p>делегировать.</p> <p>11 Способность к координации действий по горизонтали.</p> <p>12 Способность к контролю за реализацией принятых решений</p> <p>13 Способность осуществлять исполнительские функции.</p> <p>14 Способность к формированию команды.</p> <p>15 Умение распределять рабочее время – хронометрировать.</p> <p>16 Способность определять уровень своей компетенции.</p> <p>17 Способность намечать программу своего роста.</p> <p>18 Умение быстро ориентироваться во взаимоотношениях людей.</p> <p>19 Способность анализировать поведение и поступки людей.</p> <p>20 Умение заинтересовать людей делом, найти моральные и материальные стимулы заинтересованности.</p> <p>21 Умение отбросить стандартные методы решения и искать новые, нестандартные решения возникающих ситуаций.</p> <p>22 Способность брать на себя ответственность в сложных, нестандартных ситуациях.</p> <p>23 Умение узнавать явление по малому количеству признаков.</p> <p>24 Способность выражать требование в различных формах.</p> <p>25 Способность рассмотреть проблему с нескольких различных точек зрения.</p> <p>26 Способность увидеть и выделить у людей существенные, но малозаметные для других положительные и отрицательные стороны.</p> <p>27 Способность принять правильное решение при недостатке необходимой информации.</p> <p>28 Способность принять правильное решение при недостатке времени на осмысление поступающей информации.</p> <p>29 Умение учитывать взаимоотношения, личные симпатии людей при их группировке для выполнения общей задачи.</p> <p>30 Способность создать в группе уверенность в успехе дела.</p>	
---	--

Ваш пол -

Ваш возраст -

Ваше профессиональное образование (высшее/среднее) -

Стаж управленческой деятельности -