




МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ПОДГОТОВКИ ПЕДАГОГОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ И
ПРЕДМЕТНЫХ МЕТОДИК

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

Выпускная квалификационная работа по направлению
44.04.04 Профессиональное обучение (по отраслям)
Направленность программы магистратуры
«Менеджмент профессионального образования»
Форма обучения очная

Проверка на объем заимствований:
963 % авторского текста

Работа рекомендована/ не рекомендована
к защите
«1» июня 2022 г.
Зав. кафедрой ППО и ПМ
 Кorneева Н.Ю.

Выполнил(а):
Студент(ка) группы ОФ-209-174,2-1
Тулба Екатерина Валерьевна 

Научный руководитель:
д.п.н., профессор, директор ППИ
Гнатышина Е.А.



Челябинск
2022

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ	11
1.1. Сущность и содержание стиля руководства в образовательной организации	11
1.2. Личность руководителя образовательной организации и факторы формирования стиля руководства в образовательной организации.....	22
1.3 Роль стиля руководства в обеспечении эффективной деятельности образовательной организации.....	35
Выводы по главе 1.....	43
ГЛАВА 2. МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	45
2.1. Характеристика базы исследования и анализ стиля руководства	45
в процессе управления ГБПОУ «Южно-Уральским государственным колледжем»	45
2.2. Алгоритм реализации стиля руководства в процессе управления ГБПОУ «Южно-Уральским государственным колледжем».....	54
2.3. Практические рекомендации по совершенствованию стиля руководства в образовательной организации.....	65
Выводы по главе 2.....	73
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	75
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	81
ПРИЛОЖЕНИЯ	88

ВВЕДЕНИЕ

В условиях перемен, характеризующихся ускорением глобальных процессов, современные образовательные организации особенно остро нуждаются в профессиональном руководителе для достижения наибольшей эффективности деятельности в настоящем времени и в перспективе. Сегодня можно наблюдать увеличение актуальности перехода от иерархической и авторитарной моделей руководства к наиболее демократическим. В связи с увеличением значимости деятельности по управлению образовательной организацией, возрастает необходимость максимизации продуктивности педагогического коллектива путем совершенствования стиля руководства.

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

Управленческая деятельность – один из важнейших факторов функционирования и развития образовательной организации в условиях рыночной экономики, а процесс управления является средством, при помощи которого руководство сплачивает воедино трудовые ресурсы, материалы, информацию и педагогический коллектив для достижения поставленных целей.

Сложившаяся в современном обществе социокультурная ситуация актуализирует проблему управления образовательными организациями, ставя перед руководителем новые задачи, возможности использования определенных стилей деятельности в руководстве, являющиеся главной

характеристикой эффективности работы образовательной организации в целом.

Личность руководителя образовательной организации, стили управления ей и результаты педагогического коллектива – это тесно связанные между собой понятия. Сочетая несколько моделей руководства, можно приблизиться к идеальному результату. Ведь стиль руководителя и эффективность управления – вещи неразделимые. В процессе управленческой деятельности формируется индивидуальный тип, «почерк» руководителя, что позволяет акцентировать внимание на том, что нет и не может быть двух одинаковых руководителей с одинаковым стилем руководства.

Актуальность темы исследования обусловлена высоким уровнем спроса на талантливых и способных руководителей, не подвергающимся спаду вне зависимости от состояния экономики и политики. Сегодня важной проблемой, которую решают теоретики и практики управления, является проблема повышения качества управления современными организациями. В эпоху интеллектуальных преобразований, глобализации и перехода ряда развитых в экономическом отношении стран в постиндустриальный этап развития обострилась конкуренция между организациями, росту которой в немалой степени способствуют состояние и запросы современного рынка, и образовательная организация не исключение. В связи с увеличением значимости деятельности по управлению персоналом возрастает необходимость максимизации продуктивности персонала путем совершенствования стиля руководства. Изучение проблемы оптимизации стиля руководства ведется на протяжении последних нескольких десятилетий.

Проблема состоит в том, что в реальной жизни стили руководства не соответствуют теоретической основе, так как все люди различны, что порождает трудности в выборе определенного стиля руководства. Рассматривая теоретические аспекты, не сложно сделать выводы о их стереотипности, стандартности. Теоретические изыскания описывают

идеальные модели руководства без учета психологических особенностей как руководителя, так и коллектива.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что выбранная тема магистерской работы актуальна, так как стиль руководства представляет собой явление строго индивидуальное, определяется специфическими характеристиками конкретной личности и отражает особенности работы с людьми.

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

Анализ литературы показывает, что результативность деятельности наиболее высокая при использовании руководителем авторитарного, демократического, смешанного стилей (демократический - авторитарный), а наиболее низкая будет при либеральном стиле. Эффективность либерального стиля наиболее высока в школах, со сформированным педагогическим коллективом, творческими группами, нравственно здоровыми, творчески работающими, ответственными к своим обязанностям, с наиболее опытными, квалифицированными работниками.

Стиль управления – это манера поведения руководителя, и она проявляется в том, как воздействует руководитель, какими методами выполняет стоящие перед ним вопросы. Утвержденный образ создает и формирует в коллективе особый микроклимат в коллективе и порождает

свой этикет, определенный тип поведения и взаимоотношений. Современная психологическая наука уделяет особое внимание совершенствованию именно стиля руководства организацией. В 40-е годы Куртом Левиным была предложена обширно применяемая классификация стилей управления: авторитарная, демократическая и либеральная.

В настоящее время в области менеджмента выступают работы с Ф. Тэйлора, братьев Ф. и Л. Гилбретов, Г. Гант, Г. Эмерсон и др. Психолого-педагогические аспекты разрабатываются на основе работ Р. Лайкерта, Д. Макгрегора, К. Аржириса, А. Маслоу, Ф. Херцберга, Р. Блейка, Д. Моутона, Ф. Фидлера и др.

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

Изученный анализ литературы показал, что за прошедшие десятилетия исследователями различных школ и направлений многое сделано в плане исследования стиля руководства, однако быстроменяющаяся трансформация

общества и динамика изменений в социальном пространстве не позволяют считать решенными все вопросы, связанные с управлением, в частности вопрос выбора стиля руководства в современной образовательной организации остается открытым на сегодняшний день.

Преобразования в мировой экономике, политике, влияние СМИ, развитие мобильной связи, сети Интернет, увеличение информационных потоков, мобильности и возможностей человечества накладывают отпечаток на управленческую деятельность в образовательной организации и на стиль руководства - один из параметров этой деятельности. Сегодня в мире периодически происходят экономические и политические кризисы, а также возрастает конкурентная борьба. Эти факторы увеличивают необходимость совершенствования управления компаниями. В исследовании нуждаются вопросы, связанные с реализацией стиля руководства и его влияния на эффективность организации, стилевые предпочтения субъектов и объектов управления в современных образовательных организациях.

Цель исследования – определить стиль руководства и разработать практические рекомендации по его совершенствованию в ГБПОУ «Южно-Уральский государственный колледж».

Объект исследования – стили руководства в управлении образовательной организацией среднего профессионального образования.

Предмет исследования – процесс совершенствования стиля руководства в образовательной организации среднего профессионального образования.

Гипотеза исследования – управление образовательной организацией будет более эффективным при реализации мероприятий по оптимизации управления педагогическим коллективом в процессе совершенствования стиля руководства.

Задачи исследования:

1) Провести анализ теоретических подходов к сущности и содержанию стиля руководства в образовательных организациях;

- 2) Раскрыть значимость качеств личности руководителя и факторы ее влияния на стиль руководства образовательной организации;
- 3) Обозначить роль стиля руководства в обеспечении эффективной деятельности образовательной организации;
- 4) Провести диагностику на выявление преобладающих стилей руководства в ГБПОУ «Южно-Уральском государственном колледже»;
- 5) Разработать алгоритм реализации стиля руководства в процессе управления ГБПОУ «Южно-Уральского государственного колледжа»
- 6) Сформулировать и внедрить практические рекомендации по совершенствованию стиля руководства в образовательной организации.

Методы исследования:

теоретические: анализ научно-педагогической и учебно-методической литературы, обобщение, синтез научного материала, конкретизация; обобщение.

эмпирические: анализ практики организации стилей руководства в образовательной организации среднего профессионального образования, наблюдение, беседа;

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

Базой настоящего исследования явился ГБПОУ «Южно-Уральский государственный колледж» (Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение «Южно-Уральский государственный колледж»), расположенный по адресу:

г. Челябинск, ул. Курчатова, д. 7.

E-mail: info@ecol.edu.ru, телефон: +7 (351) 729-80-97.

Этапы исследования:

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

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

Третий этап - исследовательский. В течение определенного времени с помощью тестовых методик, анкетирования, опроса, наблюдения проводились исследования на выявление у руководителя образовательной организации и его заместителей степени выраженности личностных качеств: лидерские, управленческие, организаторские, коммуникативные способности, а также психологического климата коллектива.

Научная новизна исследования состоит с том, что на основе изученных теоретических данных был проведен анализ основных аспектов стилей управления в образовательной организации профессионального образования, а на его основе разработаны практические рекомендации по совершенствованию и развитию новых современных подходов в стиле руководства Южно-Уральским государственным колледжем.

Теоретическая значимость исследования заключается в обосновании и уточнении основных теоретических положений и концептуальных подходов к выбору стиля руководства образовательной организацией. Результаты диссертационного исследования позволяют углубить теоретические представления о стиле руководства как факторе эффективного менеджмента организации образования. Теоретические обобщения и выводы диссертации, содержащими определенное приращение знаний в сфере исследуемой проблематики может быть использовано в дальнейшем социологическом анализе проблем организационного развития посредством совершенствования стиля руководства.

Практическая значимость данной работы состоит в том, что ее материалы могут быть использованы при чтении общих и специальных курсов по психологии управления, по психолого-педагогическим дисциплинам, в практической работе педагогов и руководителей образовательных организаций, а также в системе повышения квалификации работников

образования. Так же, в дальнейшем результаты исследования могут быть значимы при анализе проблематики стиля руководства в образовательных организациях, для повышения качества управления и эффективности деятельности педагогического коллектива и руководителя образовательной организации.

На защиту выносятся следующие положения:

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

2. Эффективным стилем руководства является тот, при котором руководитель ориентирован на высококачественную работу и доверительные, доброжелательные отношения в коллективе, преобладающим, по результатам исследований, является смешанный стиль управления.

Цель и задачи определили структуру работы: работа состоит из введения, двух глав, выводов по главам, заключения и списка литературы. Текст изложен на 114 страницах, содержит 7 таблиц, 6 рисунков, список использованных источников содержит 61 источник литературы, 3 приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

1.1. Сущность и содержание стиля руководства в образовательной организации

Современное сообщество педагогов и психологов считают важным направлением изучение различных стилей руководства не только с точки зрения управления образовательной организацией, но и учитывать психологические и индивидуальные особенности каждого из претендентов на роль руководителя организацией. Оценивать качества индивидуума на роль руководителя образовательной организации, не затрагивая его личную жизнь, становится все сложнее в управленческой деятельности связи с широким спектром информационных коммуникаций. Изучение личности руководителя ведется длительное время. И, к настоящему времени, в открытом доступе предоставлена разная классификация стилей руководства в образовательной организации, в зависимости от подхода к данному понятию и точки зрения психологов.

Деятельность руководителя в управлении остается одним из главных факторов должного функционирования и успешного развития образовательной организации в условиях нынешней ситуации в экономике страны. Процесс управления образовательной организацией становится средством, при помощи которого руководитель укрепляет трудовые ресурсы в лице педагогического коллектива и управляет им в том направлении, в котором цель и задачи образовательной организации будут реализованы.

В постиндустриальном обществе существует проблема в выборе кандидатов на должность руководителя в образовательной сфере, так как новые условия управления организацией ставит перед руководителями задачи,

которые в последующем будут решаться посредством эффективной работы директора и педагогическим коллективом, в целом.

Особенности в стиле управления педагогическим коллективом и личность самого руководителя тесно переплетаются между собой. Ведь руководитель образовательной организации отвечает не только за внешнюю политику организации, но и за внутреннюю атмосферу в коллективе.

Многие руководители «старой» школы, которые работают в сфере управления достаточно долгое количество времени, соединяют в себе несколько устоявшихся стилей руководства, что помогает им эффективно вести управленческую деятельность. Стиль руководства и эффективность управления образовательной организацией-тесно связанные между собой трактовки. Чем дольше человек руководит в одной сфере, тем четче проявляется его индивидуальный стиль, почерк, характер управления. Это помогает акцентировать внимание на том, что два руководителя не могут использовать один из стилей управления.

Стиль управления организацией любого направления – патогностические особенности личности взаимодействия с людьми. Стиль руководства начинает формироваться не в управлении конкретным коллективом, а под влиянием индивидуально-личностных и психологических особенностей руководителя и условий руководства.

В сфере образования у каждого из руководителя организацией есть набор одних и тех же должностных обязанностей, но характер выполнения у всех разный. Об этом и говорит стиль руководства каждого из руководителей.

Стиль руководства образовательной организации – набор применяемых методов воздействия на педагогический коллектив, а также форма воздействия этих методов. Проанализировав множество источников информации, можно утверждать, что в данный момент конкретных методов воздействия на педагогический коллектив существует неограниченное количество. Но, ученые педагоги и психологи выделяют несколько уже устоявшихся в практике типов методов воздействия. На сегодняшний день многие работы, посвященные

менеджменту, социологии управления и управленческой психологии, затрагивают в той или иной мере вопрос о стиле руководства. Это вполне закономерно. Однако, в связи с этим, возникает необходимость анализа многообразных подходов к понятию «стиль руководства», которое реализуется, как в теоретическом, так и в методологическом плане. Важными для исследования вопросами является определение факторов, влияющих на выбор стиля, ориентиров для поиска оптимального стиля руководства, влияние стиля руководства на эффективную деятельность организации.

Стиль руководства во многом определяет успех организации, динамику ее развития, от него зависят мотивация работников, их отношение к труду, взаимоотношения, психологический климат в коллективе и многое другое. Таким образом, стиль руководства имеет огромное значение в управлении организацией.

У древних греков стиль - это наименование остроконечной палочки для письма по воску (гр. *stylos*), т.е. средства для написания слов, выражения своих мыслей. Потом, это слово расширило свое значение и стало означать почерк, манеру письма, отражающую своеобразие, индивидуальность пишущего [30, с. 28].

В менеджменте используется понятие «стиль руководства», которое имеет разные определения.

Б.А. Аникин считает, что стиль руководства - это устойчивое сочетание теоретических знаний, практических навыков и умений, характерных черт и отношений, проявляющихся в поведении руководителя там же [6, с. 18].

Р.Л. Кричевский, А.В. Маржине полагают, что стиль руководства - определенным образом упорядоченное применение методов (приемов управления), опосредованное личными качествами руководителя [30, с. 42].

А.Н. Митин рассматривает стиль руководства как качественную характеристику деятельности руководителя коллектива, почерк его управленческой деятельности, манеру взаимоотношения с подчиненными [36, с. 26].

Под стилем руководства А.Я. Кибанов понимает «важнейшую качественную характеристику управленческой деятельности. Это не что иное, как основанный на определенных закономерностях способ, образ жизни и деятельности индивида» [27, с. 94].

Под стилем руководства В.М. Макаров понимает способ обращения руководителей с подчиненными, характер отношений с сотрудниками в процессе исполнения служебных обязанностей, обобщенный тип поведения руководителя в отношениях с подчиненными в процессе достижения поставленных целей [33, с.380].

С.Ю. Трапицын считает, что стиль руководства – это регулярно проявляющиеся черты и формы взаимодействия руководителя с коллективом, формирующиеся под влиянием как объективных, так и субъективных условий и профессионально-личностных особенностей руководителя [51, с.46].

Стиль руководства – это категория, раскрывающая уровень единства организации и профессионализма, нравственности и социальной полезности управления персоналом. Все определения стиля руководства, по сути, сводятся к совокупности характерных приемов и способов решения задач управления (таблица 1).

Таблица 1 – Анализ подходов к сущности и содержанию стиля руководства с позиций различных наук

Подходы	Содержание подхода
С точки зрения философии	Стиль руководства – важнейшая качественная характеристика управленческой деятельности. Это не что иное, как основанный на определенных закономерностях способ, образ жизни и деятельности индивида.
С точки зрения экономики	Стиль руководства – это способ обращения руководителей с подчиненными, характер отношений с сотрудниками в процессе исполнения служебных обязанностей, обобщенный тип поведения руководителя в отношениях с подчиненными в процессе достижения поставленных целей.

Продолжение таблицы 1

С точки зрения психологии	Стиль следует рассматривать с позиций двух значений: широкого и узкого. В широком значении стиль руководства представляет собой целостную специфическую систему устойчиво повторяющихся особенностей деятельности руководителя (мотивов, целей, содержания, способов), обладающих внутренней гармонией и выработанную для эффективного выполнения функций управления в определенных условиях». В узком значении стиль – это «специфическая система способов деятельности (в том числе, способов обращения). Или индивидуально-типические особенности целостной, относительно устойчивой системы способов, методов, приемов воздействия руководителя на коллектив с целью эффективного и качественного выполнения управленческих функций.
С позиции теории управления	Стиль руководства – это «типичная для лидера (руководителя) система приемов воздействия на ведомых (подчиненных)»
С точки зрения социологии	Стиль руководства – регулярно проявляющиеся черты и формы взаимодействия руководителя с коллективом, формирующиеся под влиянием как объективных, так и субъективных условий и профессионально-личностных особенностей руководителя.

Стоит отметить, что стиль руководства – явление строго индивидуальное, так как оно определяется специфическими характеристиками конкретной личности и отражает особенности работы с людьми и технологию принятия решения именно данной личности. В процессе трудовой деятельности формируется некоторый строго индивидуальный стиль, «почерк» руководителя, действия которого повторить в деталях практически невозможно.

Все определения стиля управления сводятся к совокупности характерных для менеджера приемов и способов решения задач управления,

т.е. стиль – это система постоянно применяемых методов руководства. На рисунке 1 представлены факторы, определяющие стиль руководства.



Рисунок 1 – Факторы, определяющие стиль руководства

В связи с изучением стилей руководства иногда ставят вопрос о том, а стоит ли поощрять различия в стилях работы, не лучше ли (и не проще ли) добиваться выработки единого стиля управленческой деятельности в одной организации и даже во всех организациях [33, с. 183]. Ответ дает сама практика управления организацией, которая требует разных стилей руководства (при их общих базовых особенностях) в разных отраслях, в разных условиях и на разных этапах развития конкретной организации. Необходимо заметить, что важнейшим элементом современного стиля деятельности является именно умение менять стиль работы в зависимости от актуальных требований конкретного момента.

В руководстве организацией нет абсолютных истин, так как поведение людей не только рационально, но и иррационально, поэтому существует большое множество разновидностей стилей управленческой деятельности.

Изучение стилей руководства и само возникновение этого понятия связаны с трудами психолога Курта Левина. В 1930-ых годах он определил три ставших классическими стиля руководства:

- авторитарный,
- демократический,

— нейтральный.

Позднее предпринимались попытки терминологических изменений, и те же самые стили руководства в ряде работ стали обозначаться как директивный, коллегиальный и попустительский (либеральный, разрешительный).

Модель выделения трех стилей руководства К. Левина основана на свойствах личности руководителя, особенностях его характера, а также особенностях характера принятия решений. Рассмотрим модель К. Левина более подробно [32].

В таблице 2 представлено описание стилей руководства модели К. Левина, а также ситуации, когда каждый из стилей является наиболее эффективным.

Таблица 2 – Характеристика стилей руководства модели К. Левина

Авторитарный (директивный, автократический)	Демократический (коллегиальный, кооперативный)	Либеральный (не вмешивающийся, анархический, попустительский)
1. Полномочия		
Все сосредоточивает у себя (чрезмерная централизация власти)	Делит с работниками.	Предпочитает действовать по указанию сверху.
2. Ответственность		
Замыкает на себе.	Делит с подчиненными.	Старается уменьшить свою ответственность.
3. Принятие решений		
Принимает и отменяет единолично.	Привлекает подчиненных к подготовке и принятию решений.	Обходит решение, постоянно откладывает или перекладывает на других.
4. Отношение к самостоятельности подчиненных		
Навязывает свое мнение, пресекает мнения, взгляды, идеи, противоречащие руководству.	Предоставляет и поощряет самостоятельность подчиненным, соразмерную их квалификации и выполняемым функциям.	Предоставляет подчиненных самим себе; Сам несамостоятельный (легко поддается влиянию извне).
5. Методы руководства		

Продолжение таблицы 2

Чаще приказывает, понуждает, часто делает замечания, использует свое волевое давление; исключение методов убеждения, разъяснения, просьбы.	Чаще обращается за советом, убеждает, стимулирует, служит примером вежливости.	Уговаривает, чаще просит, запугивает на словах; выполняет преимущественно функции представителя.
6. Контроль работы		
Вмешивается в действия подчиненных, опекает, придирается несправедливо.	Чаще отмечает успехи, хвалит исполнителей, обеспечивает справедливую оценку труда подчиненных.	Контролирует от случая к случаю, стихийно, система контроля отсутствует.
7. Характер требовательности		
Не позволяет давать совет, груб и несправедлив в замечаниях.	Регулярно советуется, прислушивается к мнению коллег, справедливо требует.	Подчиненные чаще дают советы, требует не регулярно.
8. Отношение к критике		
Отрицательное, не признает критики в свой адрес.	Не обижается, адекватно реагирует, всегда прислушивается.	Критику выслушивает, но недостатки, поведение не корректирует, работу не исправляет.
9. Отношение к нововведениям		
Консервативен, признает только свою инициативу.	Новатор, поддерживает инициативу других.	Избегает всяческих начинаний, боится инициативы.
10. Контакт с подчиненными		
Сознательно ограничивает контакты с подчиненными, держит их на расстоянии.	Общается регулярно, информирует о проблемах.	Испытывает трудности в общении, общается от случая к случаю.
11. Такт в общении		
Обращается, не считаясь с нормами морали, груб, унижает личность.	Вежлив, доброжелателен, не унижает достоинство личности.	В общении равнодушен, не видит личности.
12. Оценка себя		
Считает себя незаменимым, противопоставляет себя коллективу, отказывается от само корректировки, сниженный самоконтроль.	Ничем не обнаруживает превосходства, не противопоставляет себя коллективу, адекватная самооценка.	Терпит позицию зависимого, и идет на поводу у подчиненных.
13. Продуктивность работы при отсутствии руководителя		
Снижается.	Не хуже.	Лучше.

Авторитарный (директивный) стиль руководства отличается чрезмерной централизацией власти, самовластным решением всех вопросов, касающихся деятельности организации, ограничением контактов с подчиненными. Он также характеризуется слабым интересом к работнику как личности.

Каждый руководитель в процессе своей управленческой деятельности исполняет свои функции в присущем только ему стиле руководства. В современной литературе существует достаточное количество определений стиля управления. Современные исследования стиля в управлении провел А.Л.Журавлев. По А.Л.Журавлеву, «стиль руководства - это индивидуально-типические особенности устойчивой системы воздействия руководителя на коллектив». В стиле руководителя отражается его индивидуальный почерк в реализации своих управленческих функций [20, с. 54]. Индивидуальность стиля проявляется в своеобразии применяемых конкретным руководителем способов деятельности, которая детерминирована следующим:

- личным мировоззрением, взглядами, мотивами, к обуславливающие применение тех или иных принципов, методов для организации своей деятельности и поведения,
- особенностями психологии (темперамент, характер, направленность, способности и др.) и индивидуальными качествами,
- уровнем профессионального мастерства в области социального управления.

В индивидуальности стиля проявляются и ситуационные особенности: объекта управления, и факторы среды, влияющие на деятельность.

В научной литературе выделяют разновидности авторитарного стиля:

1) «эксплуататорский» - он сводится к тому, что руководитель, не доверяя подчиненным и не спрашивая их мнения и советов, единолично решает все вопросы, и берет на себя ответственность за все, давая исполнителям только указания, что, как и когда делать, в качестве основной формы стимулирования использует наказание. Сотрудники относятся к

приказам руководителя безразлично или негативно, радуются любой его ошибке, находят в ней подтверждение своей правоты. В целом в результате этого в организации или подразделении формируется неблагоприятный морально-психологический климат, и создается атмосфера для развития производственных конфликтов;

2) «благожелательный» - руководитель относится к подчиненным снисходительно, интересуется при принятии решений их мнением, но, несмотря на его обоснованность, может поступить по-своему. Если это делается демонстративно, психологический климат ухудшается. Данный стиль руководства предоставляет подчиненным определенную самостоятельность, пусть даже в ограниченных пределах. Мотивирование страхом присутствует, но оно минимально [32, с.183].

Демократический (коллегиальный) стиль руководства – это стиль, при котором руководитель стремится к выработке коллективных решений, демонстрируя при этом интерес к неформальному, человеческому аспекту отношений. Организации, в которых преобладает демократический стиль руководства, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий, активным участием сотрудников в принятии решений.

Создается атмосфера, при которой выполнение служебных обязанностей становится делом привлекательным, а достижение при этом успеха служит вознаграждением.

Выделяют две разновидности демократического стиля:

1) «консультативный» демократический стиль – при нем руководитель доверяет подчиненным, консультируется с ними, стремится использовать все лучшие советы, которые предлагают подчиненные. Среди стимулирующих мер преобладает поощрение, а наказание используется в исключительных случаях. Сотрудники удовлетворены такой системой руководства, несмотря на то, что большинство решений подсказывается им сверху. Подчиненные стараются оказать своему начальнику помощь и поддержать морально в необходимых случаях;

2) «партисипативный» демократический стиль – основан на том, что руководители полностью доверяют подчиненным во всех вопросах, всегда их выслушивают и используют все их предложения, организуют обмен всесторонней информацией, привлекают подчиненных к постановке целей и контролю за их исполнением.

Обычно демократический стиль управления применяется в том случае, когда исполнители хорошо разбираются в выполняемой работе и могут внести в неё новизну и творчество.

Третий стиль управления в классификации К. Левина – нейтральный (либеральный, попустительский, разрешительный). Его особенность состоит в отстраненности руководителя от дел коллектива. Суть либерального стиля руководства состоит в том, что руководитель ставит перед исполнителями проблему, создает необходимые организационные условия для их работы, задает границы решения, а сам отходит на второй план. За собой он сохраняет функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего полученные результаты. При этом поощрение и наказание отступают на второй план по сравнению с внутренним удовлетворением, которое получают подчиненные от реализации своего потенциала и творческих возможностей. Подчиненные избавлены от постоянного контроля и «самостоятельно» принимают решения и стараются найти путь их реализации в рамках предоставленных полномочий. Они не догадываются, что руководитель все уже заранее продумал и создал для этого процесса необходимые условия, которые определяют конечный результат. Такая работа приносит им удовлетворение и формирует благоприятный морально-психологический климат в коллективе.

Следует отметить, что стиль руководства рассматривается как интегральная характеристика взаимодействия руководителя с коллективом и отдельными исполнителями, сущность которой определяется не индивидуальной, а совместной деятельностью руководителя и членов коллектива, причем личность руководителя является важным, но не определяющим фактором, т.к. большое значение для выработки стиля

руководства имеют также характеристики самого коллектива, его взаимодействие с внешними институтами, конкретная ситуация и другие факторы. На выбор стиля руководства влияет две группы факторов, которые представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Группы факторов, влияющие на стиль руководства

Обобщая вышесказанное, можно отметить, что разные стили руководства требуют различного сочетания способностей. Стиль выполняет компенсаторные функции по отношению к структуре способностей личности. Поэтому, руководители выбирают тот или иной стиль, чтобы опереться на сильные стороны своей индивидуальности и «обойти» слабые. То есть, наличие стилей руководства – это следствие разнообразных человеческих индивидуальностей.

Многолетние наблюдения показывают, что предпочтение следует отдавать разумному сочетанию стилей руководства. Гибкость руководителя и заключается в том, чтобы использовать преимущества каждого стиля и применять его в зависимости от особенностей ситуации.

1.2. Личность руководителя образовательной организации и факторы формирования стиля руководства в образовательной организации

Происходящие изменения в системе образования обусловлены объективной потребностью в изменениях, адекватных развитию общества и образовательной системы в целом. В Законе «Об Образовании» сказано, что в целях обеспечения модернизации и развития системы образования с учетом основных направлений социально-экономического развития Российской Федерации, реализации приоритетных направлений государственной политики Российской Федерации в сфере образования осуществляется экспериментальная и инновационная деятельность [57, ст. 20].

В условиях перехода на ФГОС появляются новые требования к условиям реализации основной образовательной программы [57, ст. 11], которые должны обеспечивать для участников образовательной деятельности возможность эффективного использования профессионального и творческого потенциала педагогических и руководящих работников образовательной организации, повышения их профессиональной, коммуникативной, информационной и правовой компетентности; эффективного управления образовательной организацией с использованием информационно-коммуникационных технологий, современных механизмов финансирования.

Управление образовательной организацией в современных условиях - сложный процесс, слагаемыми которого являются правильный выбор целей и задач, изучение и глубокий анализ достигнутого уровня образовательной деятельности, система рационального планирования, организация деятельности ученического и педагогического коллективов, выбор оптимальных путей для повышения уровня обучения и воспитания, эффективный контроль.

Можно с уверенностью утверждать, что основным внутренним ресурсом любой организации является личностный потенциал самого руководителя. Руководитель оценивает ситуацию и принимает решения, подбирает персонал и распределяет задания, контролирует работу и осуществляет мотивацию.

В психологии имеется достаточно большое число исследований, посвященных личности руководителя. Американский психолог М. Шоу в 1971

году предложил следующую классификацию личностных качеств руководителя. По его мнению, личность руководителя можно «разложить» на три группы характеристик [11, с.98]:

- а) биографические характеристики,
- б) способности (в том числе управленческие),
- в) черты личности (личностные качества).

Рассмотрим эти качества более подробно.

Биографические характеристики – это возраст, пол, социально-экономический статус и образование руководителей.

1. Возраст руководителя: с одной стороны, существует немало аргументов в пользу того, что возраст позитивно влияет на качество управления. Судите сами: средний возраст президентов крупных японских компаний 63,5 года, вице-президентов -56 лет. Это достаточно много, даже если учесть высокую продолжительность жизни в Стране восходящего солнца. Что же касается США, то там средний возраст президентов крупных компаний составляет 59 лет. С другой стороны, было бы ошибочно думать, что только зрелый возраст и опыт дают основания рассчитывать на высокий пост и управленческий успех. Есть немало аргументов и в пользу молодости. А. Морита основал всемирно известную фирму «Сони корпорейшн» в возрасте 25 лет. А. Хаммер, глава фирмы «Оксидентал петролиум», свой первый миллион долларов заработал в 21 год, будучи студентом. Таким образом, есть основания считать, что возраст не оказывает существенного влияния на лидерство и эффективность руководителя. Это означает, что хорошим управленцем (так же, как и плохим) можно быть в любом возрасте. Вместе с тем следует упомянуть об Р. Стогдилле, который провел специальное исследование о влиянии возраста на качество управления. Обобщив гигантский фактический и статистический материал (одна библиография в его книге «Руководство по лидерству» содержит более 3 500 названий), он пришел к выводу, что возраст все же оказывает прямое влияние на качество управления. И тем не менее никакого противоречия здесь нет. Дело

заключается в том, что само понятие «возраст» может быть истолковано двояко. Есть возраст биологический (число прожитых лет) и социально-психологический (социальная зрелость, активность человека).

Говоря о возрасте руководителя и о его влиянии на качество работы, мы имеем в виду, прежде всего, возраст социальный. Социально зрелым человек может быть и в молодости, и это во многом зависит от самого человека.

2. Пол руководителя. Традиционно исследования в области психологии управления ориентированы на мужчину-руководителя, так как мужчины доминировали как на государственной службе, так и в бизнесе. В последнее время влияние половых различий на трудовую деятельность и карьеру стало предметом специальных исследований. На основе их результатов можно выделить две группы факторов, определяющих особенности организационного поведения женщин:

— социокультурные (стандарты поведения, ролевые стереотипы, семейные традиции),

— собственно половые, биологические и психологические.

Роль социокультурных факторов проявляется в том, что подавляющее большинство женщин с детского возраста ориентировано обществом на сравнительно скромный общественный статус — мать, жена, воспитательница детей, помощница мужа. Поэтому, до сих пор женщине-руководителю приходится преодолевать дополнительные трудности для достижения успеха. Успех женщин-руководителей приписывают случайности, везению, успех мужчин-руководителей — личным качествам. Учет такого рода стереотипных представлений важен для женщин-руководителей, которым приходится на деле доказывать «нормальность» своего пребывания в роли «начальника». Мужчине обычно делать это не приходится.

Вторая группа факторов проявляется в большей зависимости психического состояния женщин от физиологических циклов (беременность, кормление ребенка, менструальный цикл), заботами о семье, в более сильной, чем у мужчин, окрашенности деловых отношений в личностные тона.

Однозначной оценки этих факторов в психологии нет. Отдельные авторы, в основном женщины, расценивают их как способствующие эффективному руководству (Ф. Денмарк, А. Игн, Б. Джонсон — «мягкость» и «человечность» руководителей-женщин, их превосходство над мужчинами в понимании личных проблем сотрудников, приверженность демократическому стилю руководства). Другие исследователи придерживаются противоположной точки зрения — повышенная эмоциональность и личностная ориентация в деловых отношениях действует как негативный фактор эффективного руководства. Но он может быть нейтрализован, если женщина-руководитель «выработает у себя высокую устойчивость к фрустрациям и эмоциональным всплескам.

3. Социально-экономический статус и образование руководителей. Статус, и образование, безусловно, важны не только для того, чтобы занять руководящую должность, но и для того, чтобы успешно функционировать в ней. Образование — это прежде всего уровень профессиональной подготовки, умение применять свои знания и умения в реальной жизни. Вы можете получить должность благодаря своему диплому, но удержать ее, справиться с работой наличие диплома едва ли поможет; для этого нужны прежде всего знания и умения. Успех определяет не то, что записано в дипломе, а то, что содержится в вашей голове.

4. Способности руководителя. Эффективность управленческой деятельности руководителя зависит от его способностей. По определению психолога А.Н. Леонтьева, способности - это такие свойства индивида, совокупность которых обуславливает успешность выполнения некоторой деятельности.

В психологии различают специфические способности и общую способность личности. Издавна считалось, что в целом руководитель умнее своих подчиненных и эффективность его деятельности, прямо зависит от его интеллектуального уровня. Однако исследования, проведенные в 60-х годах американским индустриальным психологом Е. Гизелли, поставили под

сомнение такие представления. На основе обобщения их результатов он сделал вывод, что между уровнем интеллекта и эффективностью руководства нет прямой связи. Наиболее значительных результатов в менеджменте достигают люди не с самым высоким и не с самым низким уровнем интеллектуального развития, а со средними интеллектуальными способностями.

Успешность деятельности руководителя зависит напрямую от его опыта (знаний, навыков, умений), а также от качеств личности. В ряде работ психологов представлены наборы личностных качеств руководителя, важных для успеха его управленческой деятельности. В частности, Т. Бойделл предлагает следующую структуризацию:

— моральные качества (трудолюбие, принципиальность, честность, обязательность, самокритичность),

— волевые качества (энергичность, работоспособность, выдержанность, настойчивость),

— деловые качества и организаторские способности (инициативность, целеустремленность, самостоятельность, самоорганизованность, дисциплинированность, исполнительность, грамотная работа с кадрами, творческий подход к порученному делу, новаторство),

— профессиональные знания («профильная» подготовка, способность к реализации резервов, умение работать с документацией); коммуникативные качества (умение устанавливать контакты с вышестоящими и смежными руководителями, подчиненными, прислушиваться к чужому мнению).

Для того чтобы построить хорошие доверительные отношения с персоналом Травин В. В. выделяет следующие личностные качества руководителя [50, с. 27]:

1. Выдержка. Руководитель должен прежде всего уметь сдерживать проявления своего настроения, никогда не терять самообладания. Сильный, оптимистически настроенный человек и на окружающих вселяет спокойствие и уверенность в успехе дела, заражает энтузиазмом. Непокойный, нервный

руководитель зря дергает и нервирует себя и подчиненных, часто портит им настроение с самого начала рабочего дня, и тем больше, чем сложнее обстановка. Невыдержанность одного лишь руководителя причиняет неприятности многим сотрудникам.

2. Вежливость. Руководитель, никогда не допускающий грубость с подчиненными, добивается в работе с ними лучших результатов. Вспыльчивостью, грубостью, криком трудно доказать свою правоту, скорее можно настроить собеседника против себя.

3. Тактичность. Деятельность руководителя как организатора немислима без тактичного отношения к сотрудникам. Наказывая за проступок, важно разъяснить, что он портит личную репутацию. Никогда не следует критиковать ради самой критики.

4. Скромность. Это необходимое для каждого руководителя качество. Подчеркивание своих заслуг, любое давление авторитетом на подчиненных недопустимы. Если руководитель подготовил предложение, то лучше, если оно будет выдвинуто от имени всего коллектива, и наоборот, если подчиненные самостоятельно разработали какое-то решение, руководитель не имеет права ставить свое имя впереди всех.

5. Непримируемость к лести. Нет лучшего способа усыпить бдительность человека, чем лести, ибо иногда трудно отличить, где лести, а где проявление действительного уважения. Руководитель должен пресекать любое восхваление его достоинств, но в то же время не бояться хвалить тех сотрудников, которые того заслужили. Нужно только помнить, что хвалить человека, даже за дело, непосредственно перед тем, когда хочешь его о чем-то попросить, — тоже лести.

6. Чуткость. Хороший руководитель знает своих подчиненных (сотрудников) не только по имени, но и по отчеству, интересуется проблемами, возникающими в их личной жизни, условиями быта. Умение вовремя заметить, что сотрудник расстроен, и по мере возможностей помочь ему, поинтересоваться здоровьем, спросить о детях, поздравить с днем

рождения, к месту пошутить облегчает ему работу с людьми, помогает завоевать доверие, создать хорошее настроение в коллективе.

7. Самокритичность. Неотъемлемыми качествами каждого руководителя должны быть умение объективно оценивать свою деятельность, критически относиться к своим недостаткам, способность не только признать свою ошибку, но и отменить неправильное решение.

8. Самодисциплина. От организации труда самого руководителя, его личного примера зачастую зависят количество и качество работы коллектива. Если руководитель небрежен, неаккуратен, халатно относится к своим обязанностям, он может быть уверен, что все эти качества в той или иной мере присущи и его сотрудникам. Хороший руководитель не только рассказывает, но и показывает (в том числе собственным примером), как надо делать.

9. Требовательность. Руководитель только в том случае сможет наладить работу сотрудников, если будет систематически требовать от них выполнения их задач. Попустительство в этом вопросе приводит к безответственности, расхлябанности, волоките, что дезорганизует всю работу коллектива.

10. Равное отношение ко всем. В своей работе руководитель должен обязательно опираться на всех сотрудников. Практика окружать себя избранными и в дальнейшем полагаться только на них восстанавливает против руководителя остальную часть коллектива.

11. Культура речи. Культура речи среди правил приличия, имеющих наибольшее практическое значение, играет особую роль. Она предполагает лингвистические умения и навыки, умение подобрать для выражения своих мыслей правильные и нужные слова и построить из них фразы, использование словесных формул вежливости (благодарю, извините и т.д.), оптимальный темп речи, эмоциональную окраску слов, текстов, мимики, стилистическую и орфоэпическую грамотность, богатый лексикон. Речь несвязная, невыразительная, заштампованная не способствует высокой эффективности общения, не убеждает и не оставляет впечатление в душах людей. Недопустимым элементом речи руководителя является сквернословие.

12. Умение убеждать и организаторские способности. Большое значение в деятельности любого руководителя имеет умение убеждать, т.е. умение добиваться желаемых изменений во взглядах и убеждениях других людей.

Изучение и анализ современной управленческой литературы показывают, что в настоящее время недостаточно внимания уделено личности руководителя образовательной организации, а также требованиям, которые предъявляет к нему современное общество. Эти требования определяются через профессионально значимые качества, под которыми мы подразумеваем индивидуальные качества субъекта, влияющие на эффективность деятельности. Поэтому, проблема личности в управлении образовательными системами становится все более актуальной. В современных условиях возрастает роль директора, как руководителя нового типа - педагогического менеджера из-за увеличения объема задач, решаемых образовательной организацией. Руководитель с приоритетом направленности на задачу окажется более востребованным.

Современному руководителю необходимо заботиться о создании имиджа и поддержании своего социального статуса учреждения, внедрять в управленческий процесс высокие информационные коммутиационные технологии, формировать единую творческую команду, стимулировать творческую деятельность, обеспечивать оптимальные условия для самореализации ученического и педагогического коллективов, привлекать и грамотно использовать дополнительные источники и способы финансирования, развивать формы самоуправления, общественного контроля [38, с. 171].

В современных условиях жесточайшей конкуренции для успешного ведения дел недостаточно быть просто руководителем организации, необходимо быть талантливым менеджером. Работа руководителя образовательной организации в наши дни – это в первую очередь общение, коммуникации различного типа и уровня. Управленческая деятельность

требует от руководителя организаторских, коммуникативных, научно-познавательных, конструктивных, перцептивных, суггестивных, экспрессивных и других способностей. Способности не являются готовым природным даром человека, ибо в их основе лежит природная одаренность, которая превращается в способности только в благоприятных условиях обучения, тренировки, воспитания. личности в целом.

В самом общем виде можно определить те требования, которым соответствует руководитель любого управленческого ранга в различных социальных организациях. Эти требования определяются через профессионально значимые качества, под которыми подразумевается индивидуальные качества субъекта деятельности, влияющие на эффективность деятельности и успешность ее освоения. На основе общего анализа исследований психологов в области менеджмента, все качества, которыми должен обладать современный руководитель, можно разделить на пять групп (таблица 3).

Таблица 3 – Классификация организационно-управленческих качеств руководителя

Группы качеств	Характеристика качеств
Общечеловеческие	Трудолюбие, принципиальность, честность, обязательность, верность слову, самокритичность, гуманность, тактичность, справедливость, целеустремленность, альтруизм, высокая культура, безупречная нравственность, энергичность, работоспособность, выдержанность, любовь к своему делу, оптимистичность, требовательность к себе и другим, чувство юмора, внешняя привлекательность.
Психофизиологические	Крепкое здоровье, стрессоустойчивость, общий уровень развития, интеллектуальные свойства (наблюдательность, аналитичность мышления, устойчивость и распределенность внимания, оперативность и логичность памяти, способность к прогнозированию ситуаций и результатов деятельности), индивидуально-психологические.

Продолжение таблицы 3

Деловые качества и организаторские способности	Инициативность; самостоятельность в решении вопросов; самоорганизованность (умение беречь свое и чужое время, пунктуальность и точность); дисциплинированность; исполнительность; умение четко определить цель и поставить задачу; способность менять стиль поведения в зависимости от условий; умение расставить кадры и организовать их взаимодействие, способность мобилизовать коллектив и повести его за собой; умение контролировать деятельность подчиненных; способность и стремление оперативно принимать решения; способность и стремление объективно анализировать и оценивать результаты, умение стимулировать подчиненных; творческий подход к порученному делу; умение поддерживать инициативу, стремление использовать все новое, прогрессивное; умение поддерживать свой авторитет.
Коммуникативные	Умение руководителя устанавливать деловые отношения с вышестоящими и смежными руководителями, с подчиненными, умение поддерживать нормальный психологический климат в коллективе, умение общаться (культура речи, умение слушать и т.д.), умение выступать публично.
Профессиональные знания	Знание науки об управлении (основы менеджмента, управление персоналом и др.); применение на практике современных организационно-управленческих принципов и методов; умение работать с документацией.

Безусловно, каждое из перечисленных качеств, оказывает огромное влияние на эффективность работы коллектива и учреждения в целом. Руководителя, обладая вышеперечисленными качествами, можно считать идеальным руководителем.

В настоящее время подбору руководящих кадров уделяется большое внимание. Собеседование, рекомендации, внешние отзывы и биографические данные, резюме являются универсальным средством оценки претендентов на руководящую должность.

Процесс управления педагогическим коллективом требует от руководителей высокого уровня профессионализма. Эффективным руководителем считается тот, который на этапе реализации той или иной управленческой функции демонстрирует только положительные личностные качества, используя для этого эффективные принципы и методы

взаимодействия с коллективом. Основные управленческие функции – это относительно обособленные направления управленческой деятельности [28, с. 17].

Эффективность протекания управленческого процесса, настроение людей в организации, отношения между сотрудниками зависят от множества факторов: непосредственных условий работы, профессионализма кадровых работников, уровня управленческого состава и др. И одну из первых ролей в ряду этих факторов играет личность руководителя.

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

Розанова В.А. отмечает следующие качества руководителя и его сотрудников, препятствующие эффективности протекания управленческого процесса [44, с.117].

Качества руководителя, препятствующие эффективности протекания управленческого процесса:

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

- ориентация только на личные цели,
- недостаток творческого подхода в работе.

Качества подчиненных, которые препятствуют эффективности управленческого процесса:

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

Грамотный руководитель никогда не допустит такого количества недостатков в себе и своей деятельности, постоянно будет работать над саморазвитием, самовоспитанием, совершенствованием и самообразованием.

Значимой для успешного управления образовательной организацией является способность влиять на окружающих в связи с отдаленными целями организации, что соответствует современным теориям лидерства. В частности, чем яснее руководитель образовательной организации понимает процесс влияния, испытывает потребности в переменах, предпочитает новаторские решения, идет на риск, ясно излагает свои мысли, дает четкие указания, последователен, несет ответственность, активен в жизни, тем с большей вероятностью он обеспечит достижение образовательных результатов. Таким образом, личностные характеристики руководителя влияют на эффективность его управленческой деятельности.

Из вышесказанного можно установить некоторые элементы психологического портрета современного руководителя образовательной организации: адекватная профессиональная и личностная самооценка, деловая профессиональная направленность. Данные качества помогут руководителю сделать его деятельность успешнее, и научат серьезно отвечать за результаты своей управленческой деятельности.

1.3 Роль стиля руководства в обеспечении эффективной деятельности образовательной организации

Особенности личности руководителя, являясь определяющим фактором эффективного управления, формируют определенный стиль руководства. Его отношение к делу и педагогическому коллективу, поведение создают определенный психологический климат, создают определенные нормы взаимоотношений и поведения в нем. Это может быть атмосфера нервозности, иногда даже страха, или наоборот атмосфера сотрудничества и деловой активности. Руководитель должен быть лидером, достойным подражания [28, с.118].

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

В стиле проявляются склонности человека, отличительные черты, манеры поведения, привычки, вкусы. Стиль отражает индивидуальность личности, подчеркивает ее самостоятельность, неповторимость. Обычно стилю присуща устойчивость, характеризуемая в частом повторении тех или иных приемов руководства, но относительно, следовательно, стилю присущ и динамизм. Однако, особенности личности руководителя при всей их значимости не исчерпывают всех аспектов стиля.

Изучение стиля руководства становится главным направлением в изучении личности руководителя, потому что именно в стиле руководства проявляются его личные качества, которые могут незначительно измениться в зависимости от особенностей и потребностей коллектива [19, 24]. Стиль руководства принадлежит аппарату управления, выражаясь в использовании руководителем в своей управленческой деятельности определенной системы

приемов, побуждая членов коллектива к инициативному и творческому подходу к выполнению обязанностей, последовательно контролируя их результаты деятельности.

Все люди различны по своим индивидуальным особенностям, поэтому на практике многие стили руководства не соответствуют теории, что порождает трудности в выборе определенного стиля, который бы смог еще способного удовлетворить всех членов педагогического коллектива. От выбранного руководителем стиля будут зависеть многие компоненты: например, внутренняя атмосфера образовательной организации, авторитет руководителя, отношения между руководителем и коллективом, порядки, трудовая дисциплина, правильная организация трудовой деятельности, эффективность принимаемых решений [43, с. 32].

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

— личным мировоззрением, взглядами, мотивами, к обуславливающие применение тех или иных принципов, методов для организации своей деятельности и поведения,

— особенностями психологии (темперамент, характер, направленность, способности и др.) и индивидуальными качествами,

— уровнем профессионального мастерства в области социального управления.

В индивидуальности стиля проявляются и ситуационные особенности объекта управления, и факторы среды, влияющие на деятельность [45, с. 56].

Многие научные исследования не позволяют выделить стиль, который всегда гарантировал бы успех. Например, в результате исследования, проведенные Р. Лайкертом в Мичиганском университете, доказано, что руководители, ориентированные на задачу, оцениваются как менее

компетентные по сравнению с ориентированными на личностно-ориентированный подход.

Степень успешности того или иного стиля зависит от поставленной задачи, конкретной ситуации, от личностных особенностей конкретных участников образовательного процесса [46, с.78]. Только понимание возможного многообразия способов управления, ясное и вместе с тем гибкое видение проблем на любых уровнях делает руководителя более свободным, а его деятельность более эффективной. Формула эффективного руководства: знает- хочет - может - успевает. Становление стиля представляет сложный длительный процесс. Опытный руководитель способен использовать тот или иной стиль в зависимости от ситуации: от состава руководимого коллектива, содержания решаемых задач. Но при всей их значимости особенности личности не исключают другие факторы, формирующие стиль управления.

На выбор руководителем индивидуального стиля влияют субъективные и объективные факторы. Субъективные факторы, зависящие от самой личности руководителя:

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

Объективные факторы, которые формируются под влиянием среды окружения:

- окружающая учебно-производственная среда - форма организации,

— труда, обеспеченность материальными ресурсами, социально-психологические особенности педагогического коллектива (характер сложившихся в нем взаимоотношений, возраст, пол, уровень квалификации, интересы и потребности, его традиции и ценности),

— специфика образовательного учреждения - структуры управления, его цели, задачи, технология управления, функции руководителя; способы и приемы управления, используемые руководством.

Обилие классификаций стиля руководства в теории свидетельствует о сложности данного социального явления. Классическая классификация стиля руководства восходит к работам крупного немецкого социального психолога 20 века Курта Левина, выделившего три традиционных стиля: авторитарный (директивный), демократический (коллегиальный) и либеральный (попустительский) стили. В этой классификации стили руководства различают по тому, как руководитель включает подчиненных в процесс принятия решений [48, с.70].

В настоящее время используют два подхода к изучению стилей: традиционный подход («одномерные» стили управления, характеризующиеся одним каким-то фактором: авторитарный, демократический и либерально-попустительский) и современный подход: в рамках данного подхода стили руководства являются интегральной характеристикой деятельности руководителя, отражающая его личностные качества и гибкое построение взаимоотношений с коллективом с учетом внешних факторов.

Рассмотрим более подробно одномерные стили управления образовательными системами и дадим сравнительную характеристику данным стилям, выделив их особенности, преимущества, недостатки в виде сводной таблицы [20, с.91].

Таблица 4 - Одномерные стили управления образовательными системами

Параметры сравнения	Одномерные стили управления		
	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Природа стиля	ПОЗИЦИЯ «над группой»: высокая централизация власти, жесткий диктат воли, доминирование жесткого единоначалия.	ПОЗИЦИЯ «в группе»: делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера.	ПОЗИЦИЯ «вне группы»: минимальное участие руководителя в управлении («максимум демократии, минимум контроля»), предоставление коллективу возможности самоуправления.
Преимущества	Большая скорость принятия решений, основное внимание порядку, результату.	Принятие целесообразных решений, высокая мотивация коллектива. Поддержка развития педагогов, уменьшение количества возможных конфликтов.	Разгрузка руководителя, высокая степень самостоятельности и квалификации подчиненных.
Недостатки	Снятие ответственности с подчиненных, высокая вероятность ошибочных решений.	Требует много времени на принятие решений.	Психологический климат в коллективе неблагоприятный, нет никакого сотрудничества, нет стимула добросовестно трудиться.
Способ принятия решений	Решение руководитель всегда принимает сам, не советуется с коллективом, навязывает им свою волю и не дает возможности проявить инициативу, мнение руководителя решающее.	Требует много времени на принятие решений, стремится решать вопросы коллегиально.	За собой он сохраняет функции консультанта, арбитра эксперта, оценивающего полученные результаты.

Продолжение таблицы 4

Способ доведения решения до исполнителей	приказ, распоряжение, команда.	предложение.	просьба, упрашивание.
Интенсивность (качество работы)	высокая интенсивность.	Высокая оригинальность результатов.	отсутствует.
Трудовая Атмосфера	высокая напряженность, враждебность.	свободная, дружеская атмосфера.	атмосфера произвола отдельных сотрудников.
Контроль руководителя за деятельностью подчиненных	Повышенный	Средний	Отсутствует
Распределение ответственности	Полностью в руках Руководителя	Руководитель всегда доверяет своему педагогическому коллективу и старается распределить ответственность на всех уровнях организации.	Полностью в руках Исполнителя
Отношение к инициативе педагогов	Сдерживание индивидуальных инициатив. Педагогический коллектив боится проявлять инициативу, т. к. она может быть наказуема	Поощряется и Используется	Полностью передается Коллективу.
Отношение к Знаниям	Считает, что все сам Знает	Постоянно учится и требует того же от коллег – педагогов.	Безразличное
Отношение к общению	Отрицательное, соблюдает дистанцию; четкий язык, не приветливый тон, резкость, нетактичность, даже грубость.	Положительное, активно идет на контакты; доброжелательный, вежливый тон в форме просьб, советов и пожеланий. Только по мере необходимости руководитель может применять приказы.	Инициативы не проявляет; общение ведется доверительным тоном, действует уговорами, налаживанием личных контактов, к критике относится терпимо.

Продолжение таблицы 4

Отношение к педагогам - коллегам	По настроению, неровное, недоверчивое, негативное. Интересы дела ставятся значительно выше интересов людей.	Ровное, доброжелательное, требовательное.	Мягкое, нетребовательное.
Отношение к дисциплине	Жесткое, формальное.	Разумное.	Мягкое, формальное.
Отношение к стимулированию педагогов	Наказание с редким поощрением.	Поощрение с редким наказанием.	Нет четкой ориентации.

Анализ данной таблицы, показывает, что данные стили плавно переходят друг в друга. По сравнению с другими стилями, авторитарный руководитель добивается выполнения большего объема работы, но наблюдаются такие отрицательные факторы как неблагоприятный климат в коллективе, снижение мотивации, творческой инициативы, отсутствие мышления коллективного. При либеральном стиле руководства объем и качество работы снижается. В настоящее время возможно несовпадение содержания и формы действий руководителя, например, часто авторитарный руководитель маскируется под демократического руководителя общим обсуждением проблемы, хотя в действительности решение руководитель принял единолично [29, с.121].

Многомерные стили управления представляют комплекс взаимодополняющих подходов (таблица 5).

Таблица 5 – Многомерные стили управления образовательными системами

Многомерные стили Управления	Стороны	
	Положительные	Отрицательные
Примитивное руководство или «отдых на работе» (объединенное управление)	Отсутствуют.	Холодное отношение к коллективу, не является лидером, просто «хранитель своего кресла».

Продолжение таблицы 5

Социальное руководство	Руководитель любим подчиненными: уделяет особое внимание нуждам и потребностям. Текучка кадров очень низка, а уровень удовлетворенности трудом очень высок.	Излишняя доверчивость к подчиненным приводит к принятию непродуманных решений, из-за этого страдает учебный процесс. Подчиненные могут злоупотреблять доверием к себе.
Авторитарное Руководство (власть – подчинение)	Руководитель заботится только об образовательной организации.	Не осуществляет никакой социальной деятельности, между руководителем и его подчиненными постоянно сохраняется дистанция, отсутствует взаимопонимание.
Производственно – социальное управление (организационное управление)	Забота о людях с заботой об образовательной организации. Решения должны приниматься руководителем, но обязательно обсуждаются и корректируются с коллективом. Черты: постоянство, заинтересованность в успехе начинаний, нестандартность мышления, прогрессивные взгляды.	Однако прогрессивность взглядов мало распространяется на стиль управления, что не способствует развитию и движению вперед всего производства.
Командное руководство или руководство «лицом к лицу» (групповое управление)	Одинаково относится как к коллективу, так и к возглавляемой им организации. Активное вовлечение коллектива в процесс принятия решения. Это позволяет повысить удовлетворенность трудом всех работающих.	Отсутствуют.

Анализ литературы показывает, что результативность управленческой деятельности наиболее высокая при использовании руководителем авторитарного, демократического, смешанного стилей (демократический - авторитарный) и, а наиболее низкая будет при либеральном стиле. В отличие от других стилей, у либерального стиля было выявлено больше недостатков, но это еще не говорит о его малой эффективности в управлении образовательными системами.

Как показывает анализ исследований, авторитарный стиль (45-50%) сейчас наиболее широко распространен в управленческой деятельности, что способствует хорошей трудовой дисциплине, соответствует сегодняшней обстановке в образовании. Поэтому он и занимает лидирующее место. Часто наравне с авторитарным стилем используют демократический стиль (40%) затем следует либеральный (около 20%).

Выводы по главе 1

Эффективность работы любой образовательной организации зависит от стиля управления коллективом. В стиле руководства проявляются личностные качества руководителя. Развивая и совершенствуя личностные качества руководителей, изменяя стиль руководства, можно повысить эффективность работы образовательной организации.

Стиль руководства представляет собой одновременно социальное явление, отражая убеждения, мировоззрение руководителя, и индивидуальное явление, определяющееся специфическими характеристиками конкретной личности.

Разные стили могут по-разному влиять на психологический климат, мотивирование, межличностные отношения внутри педагогического коллектива.

Существует разные стили руководства, но самым эффективным стилем руководства является тот, при котором руководитель ориентирован на высокоэффективную работу и доверительные, доброжелательные отношения к своим коллегам. Каждый руководитель со временем воспитывает в себе эффективного руководителя, черпая определенные черты от разных стилей, умело применяя их в зависимости от конкретной ситуации, социально-психологических особенностей коллег и своих личных качеств, а также от специфики решаемых задач. В современной сфере управления

образовательными организациями существует много руководителей, которые имеют смешанный стиль (демократический-авторитарный).

Обобщая вышесказанное, стоит отметить, что разные стили руководства требуют различного сочетания способностей. Поэтому, руководители выбирают тот или иной стиль, чтобы опереться на сильные стороны своей индивидуальности и «обойти» слабые. То есть, наличие стилей руководства – это следствие разнообразных человеческих индивидуальных способностей управления.

ГЛАВА 2. МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Характеристика базы исследования и анализ стиля руководства в процессе управления ГБПОУ «Южно-Уральским государственным колледжем»

Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение «Южно-Уральский государственный колледж» (ГБПОУ «ЮУГК») создано субъектом Российской Федерации - Челябинской областью в соответствии с положениями действующего законодательства, в том числе Федерального закона от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Федерального закона от 12.01.1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» в целях реализации образовательной деятельности в качестве основного вида деятельности на основании лицензии.

ГБПОУ «ЮУГК» в своей деятельности руководствуется:

Конституцией Российской Федерации,

Гражданским кодексом Российской Федерации,

Федеральным законом «О некоммерческих организациях»,

Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации»,

другими нормативными правовыми актами Российской Федерации и Челябинской области, а также Уставом и локальными нормативными актами ГБПОУ «ЮУГК».

Учредитель: Министерство образования и науки Челябинской области.
454113, Россия, Челябинская область, Челябинск, Революции площадь, 4.
E-mail: minobr@minobr174.ru; www.minobr74.ru.

Образовательная деятельность в государственном бюджетном профессиональном образовательном учреждении Челябинской области «Южно-Уральский государственный колледж» осуществляется в соответствии с лицензией на осуществление образовательной деятельности.

По состоянию на 2021-2022 учебный год в ГБПОУ «Южно-Уральский государственный колледж» реализуются программы подготовки специалистов среднего звена по специальностям на базе основного общего и среднего общего образования по очной, заочной и очно-заочной форме обучения.

ГБПОУ «ЮУГК» создано в целях:

- реализации образовательных программ среднего профессионального образования (программ подготовки квалифицированных рабочих, служащих);
- реализации образовательных программ среднего профессионального образования (программ подготовки специалистов среднего звена);
- реализации основных программ профессионального обучения (программ подготовки по профессиям рабочих, должностям служащих);
- оказание услуг по содержанию и воспитанию обучающихся в общежитии;
- предоставления питания;
- организации и проведения мероприятий в сфере образования и науки.

Согласно вышеуказанным целям ГБПОУ «ЮУГК» на основании лицензии на осуществление образовательной деятельности реализуются следующие образовательные программы:

- образовательные программы среднего профессионального образования
- (программы подготовки квалифицированных рабочих, служащих, программы подготовки специалистов среднего звена);
- основные программы профессионального обучения (программы профессиональной подготовки по профессиям рабочих, должностям служащих, программы переподготовки рабочих, служащих, программы повышения квалификации рабочих, служащих);
- дополнительные общеобразовательные программы (дополнительные общеразвивающие программы);
- дополнительные профессиональные программы (программы повышения квалификации, программы профессиональной переподготовки).

Учитывая вышеизложенное, ГБПОУ «ЮУГК» располагает комплексом документов, обеспечивающим реализацию образовательных программ соответствующего вида и уровня в соответствии с нормативными правовыми актами Российской Федерации, Челябинской области, регулирующими правоотношения в сфере образования.

Организация управления образовательной организацией основана на положениях действующего гражданского законодательства Российской Федерации, в том числе на положениях Федерального закона «О некоммерческих организациях», Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации», а также иных нормативных правовых актах и принятого на их основаниях устава ГБПОУ «ЮУГК».

В ГБПОУ «ЮУГК» обоснованно распределены функции структурных подразделений учреждения, а также должностные обязанности его работников на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности.

Так в ГБПОУ «ЮУГК» действуют следующие коллегиальные органы:

- Конференция работников и обучающихся учреждения;
- Совет учреждения;
- Педагогический совет;
- Совет обучающихся;
- Совет родителей.

Для управления организацией характерны мотивационный подход, демократический стиль управления, система контроля, которая включает элементы консультирования, самоконтроля и взаимоконтроля на добровольной основе, выявление и обобщение оригинальных идей передового опыта образовательной деятельности.

Структура управленческих звеньев, система управленческих отношений, социально-психологический климат в коллективе обеспечивают устойчивое и эффективное управление, решение задач, повышение уровня образования, создание условий для всестороннего развития интересов,

склонностей, способностей обучающихся, повышение уровня профессиональной компетентности работников учреждения.

Непосредственное управление ГБПОУ «ЮУГК» осуществляет директор, назначаемый на должность учредителем в порядке, предусмотренном действующим законодательством Российской Федерации и Челябинской области.

Образовательную организацию возглавляет директор, обеспечивающий системную работу организации, определяющий стратегию, цели, задачи и программу его развития, обеспечивающий соблюдение законности в деятельности организации, а также осуществляющий иные функции и полномочия, соответствующие уставным целям организации.

По основным направлениям деятельности управление осуществляется заместителями директора, координирующими работу структурных подразделений ГБПОУ «ЮУГК». Структура и органы управления представлены на рисунке 3.

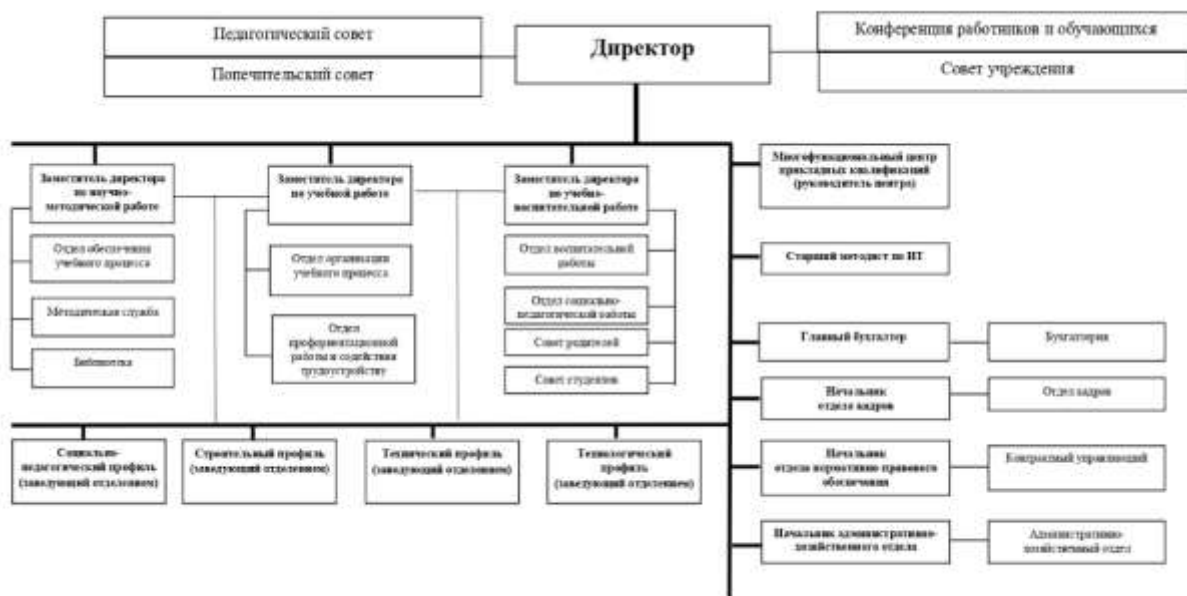


Рисунок 3 – Структура и органы управления ГБПОУ «ЮУГК»

В образовательной организации действуют предметно-цикловые комиссии, деятельность которых регламентирована положением о предметной цикловой комиссии ГБПОУ «ЮУГК».

Трудовые отношения с сотрудниками строятся на основе трудовых договоров, в соответствии с которыми разработаны должностные инструкции. Делопроизводство ведется в соответствии с требованиями нормативных актов.

В организации имеется вся необходимая нормативная документация, приказы, положения, инструкции.

Исходя из вышеизложенного следует, что система управления ГБПОУ «ЮУГК», обеспечивающая реализацию образовательных программ, являющихся основной целью деятельности учреждения, отвечает требованиям действующего законодательства Российской Федерации и Челябинской области.

В условиях модернизации образования предъявляются новые требования к педагогическим кадрам. От уровня профессионализма педагогов, их способности к непрерывному образованию напрямую зависят результаты качества профессионального образования. Сегодня повысился спрос на высококвалифицированную, творчески работающую, социально-активную и конкурентоспособную личность педагога, способную воспитать социализированную личность в быстроменяющемся мире.

Развитие профессионального потенциала педагога – это сложный и разносторонний процесс для руководителя образовательной организации. Поэтому сегодня, как никогда, от организаторов образовательного процесса требуется серьезный подход к созданию специально организованных психолого-педагогических условий, направленных на актуализацию возможностей каждого преподавателя.

Одним из таких условий является многоуровневая система повышения квалификации педагогических кадров, которая разработана и успешно функционирует в ГБПОУ «ЮУГК». На сегодня она становится ключевым инструментом, с помощью которого педагогические работники имеют возможность развивать свой профессиональный потенциал вместе с развитием науки и техники, совершенствованием технологий.

Численность педагогического состава на начало 2021 года составила 445 человек. Состояние кадрового обеспечения ГБПОУ «ЮУГК» представлено в таблице 6.

Таблица 6 – Педагогический состав «ЮУГК»

Показатель	Количество человек	Удельный вес в %
Всего работников	445	100
Из них педагогических работников, в т.ч.:	242	54,4
Преподаватели	205	46,1
Образование педагогических работников:		
Среднее	15	6,2
высшее	227	92,8
Квалификационная категория педагогических работников:		
Высшая	64	26,44
Первая	39	16,11
Аттестованы на соответствие занимаемой должности	6	2,5
без категории	133	54,95
Молодые специалисты	37	15,3

Таким образом, колледж укомплектован квалифицированными кадрами. Большинство сотрудников, работают в учреждении более 10 лет. Вместе с тем, отмечается доля работников, имеющих стаж работы в учреждении до 5 лет.

В образовательной организации созданы все условия для профессионального роста и самореализации педагогов и специалистов. За последние три года наблюдается положительная динамика в соотношении кадрового состава.

В коллективе есть резерв для повышения квалификационной категории.

Педагоги колледжа постоянно повышают свой профессиональный уровень через участие в районных, муниципальных и федеральных методических мероприятиях.

Таковыми условиями выступает многоуровневая система повышения квалификации. С развитием профессионального потенциала педагога происходит рост педагогического мастерства и переход на более высокий профессиональный уровень. Резервы развития профессионального потенциала, уровень его проявления в профессиональной деятельности

педагога скрывается в нем самом. Только личное желание и готовность к росту позволит найти рациональные пути их использования через созданные в образовательной организации психолого-педагогические условия.

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

Местом проведения исследования на выявление ведущего стиля руководства явился ГБПОУ «Южно-Уральский государственный колледж».

Исследование проводилось среди педагогического коллектива, в количестве 60 человек.

Исследование проводилось в мае 2022 года.

Цель исследования: определение трудовым (педагогическим) коллективом преобладающего стиля руководства.

В ходе исследования была применена методика определения преобладающего стиля руководства в ГБПОУ «ЮУГК», разработанная В. П. Захаровым на основе опросника А.Л. Журавлева. Основу методики составляют 16 групп утверждений, отражающих различные аспекты взаимодействия руководства и коллектива.

Применение методики не требует индивидуального тестирования. Возможно использование в блоке тестов, особенно эффективно использование его вместе с социометрией в целях оптимизации социально-психологического климата в коллективе.

Вопросы опросника и интерпретация результатов представлены в Приложении А.

Форма проведения исследования: групповое анкетирование.

Перед началом проведения исследования работники образовательной организации получили бланки с опросником. Им необходимо было внимательно прочесть все три утверждения в составе каждой группы и выбрать одно, которое, в наибольшей степени, соответствует их мнению о руководителе.

После окончания методики была проведена интерпретация результатов. На этом этапе подсчитывается количество баллов по каждому из трех компонентов. Максимальный балл определяет стиль руководства.

Стиль руководства складывается из трех компонентов: директивного, попустительского, коллегиального.

1. Директивный компонент – «Д». Ориентация на собственное мнение и оценки. Стремление к власти, уверенность в себе, склонность к жесткой формальной дисциплине, большая дистанция с подчиненными, нежелание признавать свои ошибки. Игнорирование инициативы, творческой активности людей. Единоличное принятие решений. Контроль за действиями подчиненных.

2. Попустительский компонент – «П». Снисходительность к работникам. Отсутствие требовательности и строгой дисциплины, контроля, либеральность, панибратство с подчиненными. Склонность перекладывать ответственность в принятии решений.

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

По итогам проведения методики В.П. Захарова педагогами ГБПОУ «Южно-Уральского государственного колледжа» были получены данные, представленные в таблице 7 и графически – на рисунке 4.

Таблица 7 – Результаты методики определения стиля руководства трудовым коллективом

№ п/п	Попустительский компонент	Директивный компонент	Коллегиальный компонент
1.	10	23	27
2.	7	17	36
3.	3	12	35
4.	8	37	15
5.	6	16	38
6.	12	21	27
7.	14	20	26
8.	13	29	18
9.	17	25	28
10.	21	16	23
11.	25	10	25
12.	13	33	14
13.	17	25	18
14.	12	10	28
15.	14	12	34
16.	14	14	32
Итого:	196	320	424



Рисунок 4 – Результаты методики определения стиля руководства трудовым коллективом

Основываясь на полученные данные, можно сделать вывод, что в стиле руководства ГБПОУ «Южно-Уральского государственного колледжа» преобладают коллегиальный (45%) и директивный (34%) компоненты,

характерные для демократического (авторитарно-демократического) стиля управления.

При таком стиле руководства руководитель образовательной организации исходит из того, что педагогический коллектив, в целом, склонен трудиться. Педагогические работники способны к самоуправлению и самоконтролю в рамках своих полномочий. Они не избегают ответственности, способны к проявлению разумной инициативы, ориентированы на общественную пользу своего труда, находят в нем удовлетворение. Способность проявлять творческий подход, выдумку в решениях проблем данного учреждения широко распространена среди работников, но не используется в достаточной мере. Отсюда, авторитарно-демократический стиль руководства характеризуется тем, что к разработке и принятию решений широко привлекаются члены коллектива, наиболее полно используются коллективные формы обсуждения, согласования и контроля. Руководитель часть своих полномочий делегирует сотрудникам. Сам он решает наиболее сложные и важные вопросы, а сотрудникам предоставляет решение многих других, менее сложных. При этом, они получают от руководителя достаточно информации для того, чтобы видеть перспективы своей работы.

Недостатки в работе «ЮУГК», в большей степени могут быть вызваны наличием директивного и попустительского компонента при организации рабочего процесса. Наличие указанных компонентов снижает инициативность сотрудников образовательной организации, не позволяет им эффективно взаимодействовать друг с другом при выполнении своих обязанностей, что в конечном итоге, приводит к неэффективной деятельности работников педагогического коллектива образовательной организации.

2.2 Алгоритм реализации стиля руководства в процессе управления ГБПОУ «Южно-Уральским государственным колледжем»

Современное сообщество педагогов и психологов считают важным

направлением изучение различных стилей руководства не только с точки зрения управления образовательной организацией, но и учитывать психологические и индивидуальные особенности каждого из претендентов на роль руководителя организацией. Оценивать качества индивидуума на роль руководителя образовательной организации, не затрагивая его личную жизнь, становится все сложнее в управленческой деятельности связи с широким спектром информационных коммуникаций. Изучение личности руководителя ведется длительное время. И, к настоящему времени, в открытом доступе предоставлена разная классификация стилей руководства в образовательной организации, в зависимости от подхода к данному понятию и точки зрения психологов.

Деятельность руководителя в управлении остается одним из главных факторов должного функционирования и успешного развития образовательной организации в условиях нынешней ситуации в экономике страны. Процесс управления образовательной организацией становится средством, при помощи которого руководитель укрепляет трудовые ресурсы в лице педагогического коллектива и управляет им в том направлении, в котором цель и задачи образовательной организации будут реализованы.

В современном обществе существует проблема в выборе кандидатов на должность руководителя в образовательной сфере, так как новые условия управления организацией ставит перед руководителями задачи, которые в последующем будут решаться посредством эффективной работы директора и педагогическим коллективом, в целом.

Особенности в стиле управления педагогическим коллективом и личность самого руководителя тесно переплетаются между собой. Ведь руководитель образовательной организации отвечает не только за внешнюю политику организации, но и за внутреннюю атмосферу в коллективе.

В сфере образования у каждого из руководителя организацией есть набор одних и тех же должностных обязанностей, но характер выполнения у всех разный. Об этом и говорит стиль руководства каждого из руководителей.

Стиль руководства образовательной организации – набор применяемых методов воздействия на педагогический коллектив, а также форма воздействия этих методов. Проанализировав множество источников информации, можно утверждать, что в данный момент конкретных методов воздействия на педагогический коллектив существует неограниченное количество. Но, ученые педагоги и психологи выделяют несколько уже устоявшихся в практике типов методов воздействия [2]:

- административный (командный),
- экономический (договорный),
- социально-психологический.

Руководитель образовательной организации сам не выбирает методы воздействия на коллектив, а соответственно и стиль управления, это заложено в его психологическом типе личности.

Наиболее известной типологией стиля руководства на сегодняшний день остается теория, выдвинутая известным немецким психологом Куртом Левиным, выдвинутая еще в начале прошлого века. Ученый рассуждал о том, что каждый из руководителей организацией похож между собой определенными качествами. Кто-то диктаторским характером, кто-то привязанностью к мнению коллектива, и, поэтому выдвинул три наиболее популярные стили управления организацией: авторитарный, демократический и анархический. Конечно, психолог не утверждал, что каждый из руководителей относится к одному из трех типов руководства, допускал, что в связи с изменением социально-экономической среды, стили будут смешиваться, и каждый из руководителей найдет свою золотую середину [17].

Позже, в 1948 году, американский психолог Ральф Стогдилл, при изучении лидерских качеств личности, пришел к выводу, что ни один из выдвинутых ранее стилей руководства не является эффективным в управлении организацией, а, следовательно, не могут быть рекомендованы в качестве правильного и универсального подхода к управлению.

Особенности стиля руководства стоит рассматривать под углом

современных подходов в менеджменте. Данный подход предусматривает особенности управления образовательной организацией под руководством менеджера-управленца.

Анализируя требования, которые современное общество диктует перед кандидатами на должность руководителя в сфере образования, можно сделать вывод, что один руководитель не сможет справиться со всеми выдвинутыми требованиями. Таким образом, в современной психологии выдвигают несколько теорий о том, что руководить образовательной организацией должны сразу несколько специалистов в области менеджмента. Рассмотрим подробнее архетипы менеджмента в образовании.

На сегодняшний день психологи выделяют основные архетипы менеджмента в управлении образовательной организацией – менеджер-лидер, менеджер-администратор, менеджер-предприниматель и менеджер-плановик.

Менеджер – лидер по своей природе играет главную роль в управлении образовательной организацией. На него равняется педагогический коллектив, к его мнению прислушиваются. К данному виду менеджера относятся такие люди, которые способны увидеть и раскрыть потенциал кадрового состава, уметь принимать быстрые и правильные решения [5]. Если вспомнить выбор кандидатов на должность руководителя, то можно увидеть, что на должность директоров школ и колледжей выбирали за лидерские способности, рассматривая понятие менеджмента как умения руководить людьми. Сейчас же мы замечаем, что лидерских качеств для успешной работы руководителя недостаточно, но они до сих пор является неотъемлемой частью в выборе кандидатов на руководящую должность.

Для успешной работы образовательной организации, менеджеру-лидеру необходим менеджер-администратор, который обеспечивает контроль над педагогическим коллективом и выполняет задачи, связанные с кадровым составом организации. Способный оценить эффективность деятельности организации, он хорошо представляет, что именно является наиболее существенным в каждый конкретный момент времени. Такой руководитель

способен выявить место сбоя в педагогическом коллективе и принять для его устранения корректирующие меры. Руководитель этого архетипа не склонен ставить на первое место человеческие симпатии и антипатии, а оперирует фактами и логикой.

Менеджер-плановик стремится к оптимизации и улучшению психологического климата в педагогическом коллективе, концентрируя основные ресурсы в традиционных областях производства и направляя все усилия на достижение поставленных целей. Руководитель этого архетипа обладает, в первую очередь, аналитическим складом ума, методичностью в работе и отличается ориентацией на будущее.

Менеджер-предприниматель ориентирован не на оптимизацию, а на изменение динамики развития предприятия, ищет новые направления деятельности и возможности для расширения производства. Руководитель этого архетипа не проецирует прошлое в будущее, внося коррективы, а творит будущее, идя на разумный риск и нестандартные решения.

В стилях руководства коллективом отражаются личностные качества руководителя, поэтому в первую очередь руководитель должен видеть в объекте управления личность человека.

Для определения личностных качеств руководителей при реализации стиля руководства в процессе управления ГБПОУ «Южно-Уральского государственного колледжа» было опрошено 10 заместителей директора (председателей предметно-цикловой комиссии) и директор ГБПОУ «Южно-Уральского государственного колледжа».

Для диагностики определения личностных качеств руководителей ЮУГК была использована методика Дэвида Кейрси. Опросник Кейрси - методика оценки темперамента, созданная на основе работ К.Г. Юнга и И. Майерс-Бриггс. Перевод и адаптация методики осуществлены Б.В. Овчинниковым, К.В. Павловым, и М. Владимировой.

Опросник содержит 70 утверждений (10 из которых относятся к шкале экстраверсии-интроверсии), остальные (тринадцать группами по 20) раскрывают

содержание последующих трех шкал. Четыре шкалы, позволяют выделить из общей популяции экстравертов (E), интровертов (I); «здравомыслящих» (S) в противоположность «интуитивам» (N); лиц, предпочитающих опираться в своих суждениях на логику (T) или на морально-этические категории (F); и, наконец, импульсивных (P) или перспективно планирующих собственные действия людей (J). Утверждения следуют однородными группами по 7: первое относится к факторам E-I, второе и третье - к факторам S-N, четвертое и пятое - к факторам T-F, шестое и седьмое - к факторам J-P. Далее (с каждой новой строки регистрационного бланка) указанная последовательность возобновляется. Каждое утверждение имеет два варианта продолжения (обозначаемые а или b), один из которых предлагается выбрать испытуемому. Таким образом, выявляются индивидуальные предпочтения одного из двоек факторов во всех четырех парах. Испытуемый (респондент) получает в результате характеристику экстраверта либо интроверта; сенсорики либо интуитива и т.д.

Испытуемому предлагается ответить на вопросы опросника, согласно инструкции. После того, как испытуемый ответил на вопросы, происходит обработка результатов: в каждой паре (E-I), (S-N), (T-F), (J-P) выбирается буква, которой соответствует большее число баллов (если в какой-либо паре числа равны, то выбирается правая буква, которой соответствует большее число баллов (если в какой-либо паре числа равны, то выбирается правая буква). Эти четыре выделенных буквы образуют формулу психологического типа личности руководителя.

Методика Д.Кейрси построена на различении 16 психологических типов, определяемых сочетанием четырех факторов:

E(Extraversion) & I(Intraversion) - экстраверсия-интроверсия

S (Sensation) & N(iNtuition) - реализм-интуиция

T(Thinking) & F(Feeling) - логичность-эмоциональность

J(Judging) & P(Perceiving) - рассудительность-импульсивность.

Список переменных, по опроснику «Методика определения темперамента» Д. Кейрси, используемых в исследовании:

- E – экстраверсия;
- I – интроверсия;
- S – здравомыслие;
- N – интуиция;
- T – логичность;
- F – чувствование;
- J – рассудительность;
- P – импульсивность;

Процедура проведения методики заключается в том, что респондентам раздаются бланки, содержащие инструкцию, вопросы и шкалу для ответов. Им предлагается заполнить бланки, согласно инструкции. Бланк, описание методики «Методика определения темперамента» Д. Кейрси и ключи к ней представлены в Приложении Б.

Анализируя результаты исследования, полученные посредством методики Д.Кейрси, можно сделать следующие выводы.

1.В обследованной нами группе руководителей предметно-цикловой комиссии экстраверсия (E) преобладает у 80 % (8 человек), интроверсия (I) – у 20% (2 человека).

2.Наблюдается преобладание реализма (S) у 80 % диагностированных (8 человек), у 20 % (2 человека) ярко выражена интуиция (N).

3.Наблюдается преобладание логичности (F) у 70% диагностированных (7 человек), у 30% (3чел.) преобладает эмоциональность (T).

4. Наблюдается преобладание рассудительности (J) у 90 % (9 человек), у 10 % (1 человек) – импульсивность (P). У импульсивного руководителя стиль руководства- директивный. Коллектив охарактеризовал психологический климат как неблагоприятный.

Стоит отметить, что по типам личности с точки зрения концепции Кейрси, обследованные руководители распределились следующим образом:

- «Архитектор» (INTP) – 20 %, что соответствует 2 руководителям;
- «Администратор» (ESTJ)– 40 %, что соответствует 4 руководителям.
- «Художник» (ISFP)– 10 %, что соответствует 1 человеку,
- «Педагог» (ENFJ) – 10 % что соответствует 1 человеку.
- «Торговец»(ESFJ)-20%,что соответствует 2 руководителям.

Личностные характеристики председателей цикловой комиссии можно увидеть на рисунке 5.

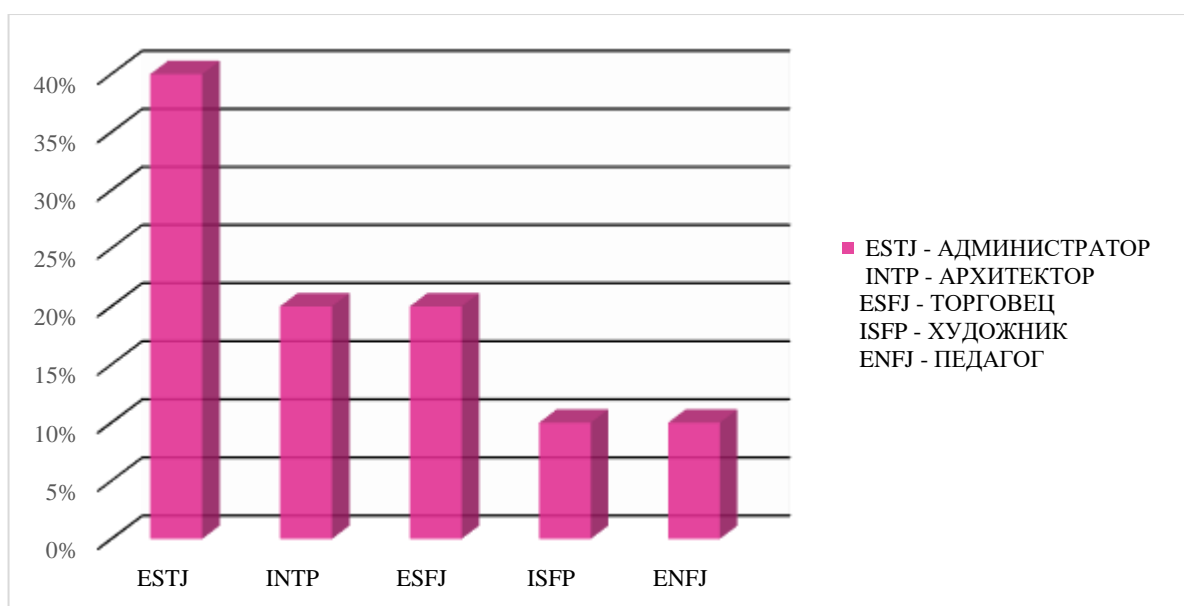


Рисунок 5 – Распределение руководителей по типу личности

Таким образом, можно сделать вывод, что многие руководители педагогического состава (40%) по методике Д. Кейрси, при интерпретации результатов получили комбинацию: ESTJ, что в данной методике означает «администратор»: ответственный, надежный. Для него важны долг, иерархия, порядок. По характеру личности практичный, открытый, все у него идет по плану, без глупостей и лишних выдумок, бесхитростный, исполнительный, цельная натура. У 20 % опрошенных выявлены характеристики «торговца», что означает набор таких личностных качеств, как: открытый, практичный, расчетливый, обладает житейской мудростью, компанейский, гостеприимный; деловой, ответственный, интересы клиента превыше всего, общительный.

Такое же количество (20 %) опрошенных руководителей по личностным характеристикам относятся к типу «архитектор»: ценитель мыслей и языка, мгновенная оценка ситуации, логичность, познание законов природы, интеллеktуал, несколько высокомерный, интеллигент, философ, математик, теоретик, неистощимый фонтан новых идей, чуткий и умный родитель, отличается сложным внутренним миром, богатство ассоциаций. В коллективе руководителей есть и «педагог» - гуманистический лидер, общительный, внимательный к чувствам других людей, образцовый родитель, нетерпеливый по отношению к рутине и монотонной деятельности, отличается умением распределить роли в группе. Один из руководителей показал результат «художника»: успешное художественное творчество, эпикурейский образ жизни, острота ощущения текущей минуты, высокая чувствительность к оттенкам и полутонам в ощущениях, тонкости устной и письменной речи обычно не интересуют, свобода, оптимистичность, непокорность, уход от всякого рода ограничений.

Если рассматривать характеристики типов, то предположительно, к наиболее успешным в области руководства относится тип ESTJ – экстраверт, который отличается предельной практичностью и реалистичностью, а также высокой организованностью. Также, стоит отметить тип ENFJ, который, как считает Кейрси, сочетает «вдохновение и возможности». Типу ENFJ свойственно обращать внимание не только на себя, но и на окружающих. Высоко ценят готовность других к сотрудничеству и сами стремятся к тому же. Часто помогают раскрыться другим. Внимательны, хорошо социализированы, любят определенность и организованность, надежны.

Анализируя все вышесказанное, можно сделать вывод, что тип ESTJ действительно является хорошей стартовой основой для становления руководителя. В нем удачно сочетаются два полюса – контроль и эмпатия, что отсутствует у многих других типов. В группе успешных руководителей у семерых испытуемых из десяти выявлена переменная E, которая гораздо реже встречается у представителей второй группы: там преобладают сенсорики. На

этом основании можно предположить, что данное типологическое сочетание позволило испытуемым первой группы продемонстрировать более выраженные профессионально важные качества руководителя.

Для определения состояния психологического климата в коллективе при таком распределении типа личности руководителей была проведена методика В.И. Шкатуллы.

Исследование заключается в том, что нам нужно проанализировать ответы членов педагогического коллектива, которыми руководят заместители директора – председатели цикловой комиссии. В исследовании принимали участие 20 человек из разных объединений цикловой комиссии.

Для этого испытуемым раздаются бланки, содержащие инструкцию, вопросы и шкалу для ответов. Им предлагается заполнить бланки, согласно инструкции. Испытуемым предлагается оценить по 7-балльной системе 25 факторов, характеризующих состояние психологического климата в коллективе. В одной из колонок располагаются факторы, характеризующие идеальный психологический климат (высшая оценка - 7 баллов). В другой колонке находятся факторы, сигнализирующие о том, что в коллективе неудовлетворительный психологический климат (низшая оценка - 1 балл). В средней колонке расположена шкала оценок от 7 до 1, по которой и следует оценить состояние психологического климата коллектива. Итоговый результат необходимо оценить в зависимости от расположения суммы оценок в диапазоне от 10 до 70 – чем выше итоговое число, тем благоприятнее климат в коллективе.

Максимальным показателем каждого из составляющих морально-психологического климата коллектива является 7 баллов (100%), минимальным показателем 1 балл (7%). Суммарный максимальный показатель всех составляющих морально-психологического климата в коллективе составляет 70 баллов (100%), минимальный 10 баллов (7 %). Уровень развития составляющих морально-психологического климата, коллектива в процентном соотношении является:

- высоким от 70% до 100%,
- средним от 40% до 69%,
- низким до 39%.

По суммарному составляющему уровень их развития составляет:

- высокий от 70% до 100%,
- средний от 40% до 69%,
- низкий до 39%.

Процедура проведения исследования находится в приложении В.

Проанализировав данные исследования в коллективе, мы получили следующие данные. В педагогическом коллективе согласие равняется 70% (высокий уровень); дружелюбие- 72% (высокий уровень); занимательность работы - 60% (средний уровень); удовлетворенность работой - 75%(высокий уровень); взаимная поддержка - 72% (высокий уровень); увлеченность работой – 72% (высокий уровень); продуктивность - 72% (высокий уровень), успешность - 63% (средний уровень); теплота в общении - 63% (средний уровень); сотрудничество - 72% (высокий уровень).

Психологический климат, в целом, оценивается как благоприятный. Графически данные представлены на рисунке 5.

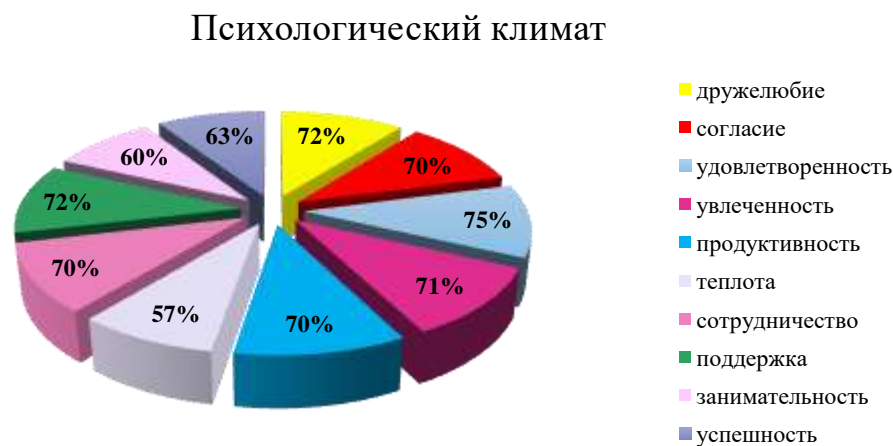


Рисунок 5 – Результаты исследования морально-психологического климата в коллективе

Таким образом, можно сделать вывод о взаимосвязи личностных характеристик и реализации стиля управления руководителей, а также их

влияния на формирование морального климата в коллективе. На примере коллектива ГБПОУ «Южно-Уральского государственного колледжа», где преобладает коллегиальный или смешанный стиль управления, присутствует благоприятный морально-психологический климат, что может говорить о полной благоприятной обстановке в коллективе, о доверии, доброжелательной и деловой критике, свободном выражении собственного мнения, удовлетворенностью в работе, высокой степенью взаимопомощи. Также, руководству следует обратить внимание на интересы и потребности сотрудников, предусматривать организацию мероприятий, направленных на развитие чувства взаимопомощи и взаимоподдержки членами коллектива друг друга.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что именно от процесса реализации стиля руководства в процессе управления образовательной организацией и личностных характеристик руководителей зависит психологическая атмосфера в коллективе.

2.3 Практические рекомендации по совершенствованию стиля руководства в образовательной организации

Особенности личности руководителя, являясь определяющим фактором эффективного управления, формируют определенный стиль руководства. Его отношение к делу и педагогическому коллективу, поведение создают определенный психологический климат, создают определенные нормы взаимоотношений и поведения в нем. Это может быть атмосфера нервозности, иногда даже страха, или наоборот атмосфера сотрудничества и деловой активности. Руководитель должен быть лидером, достойным подражания.

Главная задача современного руководителя – добиваться коллективной работы, сотрудничества. Если его усилия не поддерживаются коллективом несмотря на его трудолюбие и талант, то результат будет малоуспешным.

На основании анализа стиля руководства в ГБПОУ «Южно-Уральском государственном колледже» можно видеть, насколько важно правильно подобрать стиль руководства персоналом. Неправильное поведение руководителя может дестабилизировать обстановку в организации, помешать выполнению поставленной задачи, сделать невозможным создание профессионального сплочённого коллектива, может привести к состоянию конфликта или же, наоборот, к полному его отсутствию, что тоже не всегда хорошо.

Задача лидера – обеспечить такие условия командной работы, так организовать и подобрать людей, чтобы получить стабильную высокую отдачу, поэтому очень важно руководителю правильно оценить существующие условия работы в организации, особенности выбранного персонала, специфику поставленной задачи и, основываясь на этом, построить свою модель управления.

Для эффективной работы педагогического коллектива ГБПОУ «Южно-Уральского государственного колледжа» огромную значимость имеет подбор руководителями циклов такого стиля руководства, чтобы каждый из членов коллектива работал на достижение единой цели.

Общепризнанными характеристиками руководителя являются: принятие ответственности; уверенность, решительность; прямота, образованность.

Существуют варианты взаимодействия руководителя и подчиненных:

- руководитель принимает решение и дает подчиненным команду его выполнить;
- руководитель принимает решение и разъясняет его подчиненным;
- руководитель принимает решение, советуясь с подчиненными;
- руководитель предлагает решение, которое может быть скорректировано после консультаций с подчиненными;
- руководитель излагает проблему, получает советы и рекомендации подчиненных, на основании которых принимает решение;

- руководитель принимает решение совместно с подчиненными;
- руководитель устанавливает рамки, в которых подчиненные сами принимают решение.

Руководители должны задумываться над проблемами собственного стиля работы. Стилем необходимо заниматься постоянно. Для этого необходимо знать: требования работы, свои способности и склонности. Также, нужны знания о различных стилях деятельности и способах их приведения в соответствие с требованиями новых условий.

Стиль руководства и организация труда, несомненно, влияет на психологический климат коллектива, обнаруживающий себя, прежде всего, в отношениях людей друг к другу и к общему делу, на организацию своего труда сотрудниками, определяющей эффективность распределения рабочего времени, и в итоге на производительность труда и эффективность работы всего коллектива.

Стиль руководства, в котором преобладают директивный и попустительский компоненты приводит к тому, что часто в коллективе появляются люди, которые недовольны какими-либо аспектами деятельности коллектива или отдельных личностей. В этом случае личная неприязнь, излишняя принципиальность и т.п. могут послужить причиной или поводом для возникновения конфликта.

Цель разработанных рекомендаций по совершенствованию стиля руководства в ГБПОУ «ЮУГК» – обобщить основные требования, которые жизнь ежедневно предъявляет к руководителю.

Для эффективного руководства руководителю необходимо соответствовать современным требованиям:

- грамотный руководитель должен постоянно работать над своими профессиональными качествами;
- для развития профессионализма руководителей необходимо регулярно проводить обучающие и диагностирующие занятия с ними;

- руководитель должен хорошо представлять способности подчиненных, причину задачи, потребности, полномочия и качество информации;
- руководитель, который хочет работать, как можно более эффективно должен научиться пользоваться всеми стилями, методами и типами влияния, наиболее подходящими для конкретной ситуации, а не использовать какой-то один стиль руководства на протяжении всей своей карьеры;
- руководителю требуется много времени для ознакомления с деятельностью организации, а особенно для оценки профессионального уровня своих подчиненных;
- руководителю необходимо знать, как уметь подойти к каждому из своих сотрудников, как правильно направить стимулирующее воздействие и наказать в случае необходимости;
- стиль работы руководителя должен складываться подсознательно и постепенно, пока не определится совокупность приемов общения с подчиненными и воздействия на них, позволяющих находить наиболее эффективное и правильное решение;
- стремиться к улучшению отношений между ним и коллективом;
- проводить больше времени внутри этого коллектива, чтобы иметь больше информации. Это поможет ему принимать более правильные и рациональные решения;
- имеет смысл также иногда прибегать к стилю поддержки, т.к. у сотрудников наблюдается большая потребность в самоуважении и групповой принадлежности, тем более, что задачи в уже структурированы;
- с подчиненными, которые верят в свое влияние на внешнюю среду, специалисты могли бы прибегать к стилю, поощряющему участие сотрудников.

Таким образом, на основе проведенных исследований и требований к современному руководителю, нами была разработана и предложена следующая система практических рекомендаций для руководства образовательной организацией ГБПОУ «ЮУГК» по совершенствованию стиля руководства:

- применять технику владения внушением, убеждением с подчиненными;
- вести постоянную работу по оценке морально-психологического климата в коллективе;
- разрешать конфликты, возникающие в коллективе и помогать в случае возникновения стрессовых ситуаций;
- ориентироваться в существующих стилях руководства и лидерства, и умело оперировать ими;
- снимать внутреннее напряжение коллектива, когда это необходимо;
- всегда поддерживать своих подчиненных, в каких-либо начинаниях;
- объективно оценивать положительные черты характера своих подчиненных и развивать их;
- вести регулярную работу по созданию положительного морально-психологического климата, пользуясь приведенными методиками;
- придерживаться демократического стиля руководства: быть истинным лидером коллектива.
- объективно оценивать свои возможности и развивать в себе недостающие качества, которые способствовали бы повышению авторитета и позволили бы быть образцом для подражания (например, внимание к проблемам других людей, честность, умение выслушать);
- в зависимости от ситуации использовать различные методы руководства, однако придерживаться демократического стиля, и при решении общих задач учитывать мнение сотрудников;
- быть требовательным не только к окружающим, но и к себе, стремиться совершенствоваться;

- искать подход к каждому из сотрудников, учитывая его личные особенности, деловые качества;
- справедливо относиться ко всем членам коллектива;
- в качестве стимулирования чаще использовать поощрения, премии;
- учиться предотвращать назревающие конфликты и разрешать уже возникшие, с наименьшим ущербом;
- стремиться конструктивно использовать любые, даже конфликтные ситуации, не боясь риска и ответственности;
- проявлять гибкость и умение идти на компромисс при убеждении других;
- вести регулярную работу по оценке и созданию положительного морально-психологического климата.

В наши дни не может рассчитывать на успех руководитель, который видит в подчиненных не более как исполнителей. Руководитель, который хочет работать, как можно более эффективно должен научиться пользоваться всеми стилями, методами и типами влияния, наиболее подходящими для конкретной ситуации, а не использовать какой-то один стиль руководства на протяжении всей своей карьеры.

Руководство является до некоторой степени искусством. Возможно, по этой причине исследователи не смогли разработать и обосновать теорию эффективного стиля руководства, которой бы можно было использовать в самых разных ситуациях и самым разным руководителям. Но, возможно, если бы этот стиль был выработан, то само руководство потеряло бы всю свою привлекательность, рискованность, превратилось бы в набор стандартных действий и приемов. А все рассмотренные стили руководства помогут руководителю научиться выбирать стиль, сообразный конкретной ситуации.

В некоторых ситуациях руководители могут добиться эффективности своей работы, структурируя задачи, планируя и организуя задачи и роли, проявляя заботу и оказывая поддержку. Со временем те же самые руководители сменяют стиль из-за изменения характера задачи, с

возникающими перед подчиненными проблемами, давлением со стороны высшего руководства и многими другими факторами, характерными для организации. Поэтому эффективные руководители – это те, кто может вести себя по-разному – в зависимости от требований реальности.

В современных условиях, когда подчиненные склонны к самостоятельным действиям, при возросшем интеллекте работников, очевидно, что у него нет будущего. Успехи в системе, руководимой в директивном стиле, длительный период имеют кажущиеся, нежели действительные результаты. Обычно после некоторых достижений неизбежно наступает упадок. И тогда обнаруживается, что перспективные цели приносились в жертву текущим, подавлялась инициатива подчиненных. Практика руководства, свидетельствует о неизбежном переходе от автократического и либерального к демократическому стилю, преимущества которого обнаруживаются сейчас, когда постепенно преодолеваются административные методы управления.

Руководителям образовательных организаций, на примере исследуемого нами «Южно-Уральского государственного колледжа», при переходе от одного стиля руководства к преобладающему, можно предложить следующие рекомендации для улучшения морально-психологического климата в коллективе:

1. Руководителю педагогического коллектива для успешного осуществления своей деятельности по формированию положительного морально-психологического климата в коллективе необходимо постоянно ориентироваться на развитие своих личных качеств.

2. Целесообразно систематически проводить анкетирование сотрудников по оценке морального климата в коллективе.

3. Руководителю важно учитывать специфику коллектива. По возможности стараться корректировать стиль руководства в зависимости от ситуации и от психологической характеристики коллектива.

4. Каждое достижение работника следует отмечать. Если это делается в присутствии других, то у них появляется желание работать лучше. Каждый работник должен знать, что его труд будет оценен.

5. Необходимо заботиться о людях, помогать им повышать квалификацию, проявлять к ним внимание.

6. Ко всем работникам следует относиться объективно, оценивая их прежде всего по результатам труда.

7. Для улучшения морально-психологического климата в коллективе возможно проведение корпоративных мероприятий, поздравлений со знаменательными датами членов коллектива, выезд на природу, поход в театр.

8. Для стимулирования работников образования ввести стимулирующие выплаты (рисунок 6).



Рисунок 6 – Направления по стимулированию оплаты труда

От выбора стиля руководства зависит не только авторитет руководителя и эффективность его работы, но так же атмосфера в коллективе и взаимоотношения между подчиненными и руководителем. Когда вся организация работает достаточно эффективно и ровно, то руководитель обнаруживает, что помимо поставленных целей достигнуто и многое другое, – в том числе и простое человеческое счастье, взаимопонимание и удовлетворенность работой.

Выводы по главе 2

С помощью эмпирических методов исследования мы определили стиль управления руководителя образовательной организации, также определили влияние стиля руководства на педагогический коллектив в целом. Руководитель ГБПОУ «Южно-Уральского государственного колледжа» и его заместители имеют в основном смешанный стиль руководства (авторитарно-демократический), но с разной степенью выраженности.

Обращает на себя внимание то, что выраженность конкретных личных качеств, управленческих способностей у руководителя и председателей предметно-цикловой комиссии, различающихся по типу индивидуального стиля руководства, не одинакова. Можно сделать вывод, что тип индивидуального стиля руководства, а также психологическая атмосфера в педагогическом коллективе закономерно связаны с личностными качествами руководителей.

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

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

Для достижения оптимальных результатов необходимо стремиться адекватно оценивать ситуацию, творчески анализировать объективные ограничения и субъективные возможности их преодоления, прогнозировать последствия принимаемых решений, реально оценивать возможности подчиненных, как руководителей, так и исполнителей, опираться на тот стиль управления, который следует из психологических и личных характеристик

руководителя. При индивидуальном подходе к сотрудникам необходимо подбирать формы деятельности (по напряженности, темпу работы, наличию стрессовых ситуаций и др.), к которым легче адаптируется тот или иной тип темперамента работников образовательной организации.

Подводя итог, можно заключить о том, что руководители любого ранга и независимо от численности группы в подчинении всегда должны помнить о важности используемого стиля руководства, сознательно строить свое поведение и выстраивать доброжелательный психологический климат в коллективе для повышения эффективности рабочего процесса образовательной организации. А подчиненные, с свою очередь, стремились к нововведениям и улучшениям в педагогическом процессе. В этом вопросе данному коллективу помогут практические рекомендации, которые были предложены для совершенствования стиля руководства и поддержания благоприятной обстановки в ГБПОУ «ЮУГК».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стиль руководства в контексте управления – это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего, о человеческих отношениях или, прежде всего, о выполнении задачи – все отражает стиль руководства, характеризующий личность конкретного руководителя образовательной организации.

Рассмотрев понятие и разновидности стиля руководства в образовательной организации было выявлено, что стиль – это система постоянно применяемых методов руководства. Стиль руководства – это относительно устойчивая система способов, методов и форм практической деятельности руководителя.

Были изучены основные классификации стилей руководства, выявлены их преимущества и недостатки, а также влияние на эффективность управления образовательной организацией. Обилие классификаций в теории свидетельствует о сложности этого социального явления. Доказано, что в современной практике не встречаются руководители, использующие один устоявшийся стиль руководства. В основном, руководители в сфере образования, используют смешанный стиль, но с разной степенью выраженности. Руководители вынуждены его постоянно корректировать в соответствии с изменяющимися как внутренними, так и внешними условиями. Разные стили руководства требуют различного сочетания способностей. Стиль выполняет компенсаторные функции по отношению к структуре способностей личности.

Изучив теоретические основы стилей руководства в процессе управления образовательными организациями необходимо отметить, что результативность деятельности наиболее высокая в тех образовательных организациях, где руководители используют авторитарный, демократический стили, смешанный (демократический – авторитарный), наиболее низкая - где

либеральный. Руководитель должен научиться пользоваться различными стилями, методами и типами влияния, которые наиболее подходят для конкретной ситуации, своего коллектива и задач, стоящих перед ним.

Выявив роль стиля управления руководителя в обеспечении эффективной деятельности образовательной организации, можно сделать вывод о том, что использование руководителями определенного стиля управления, его отдельных приемов, усовершенствование определенных личностных качеств и управленческих способностей влияют как на эффективность и внутренний потенциал каждой организации в целом, так и на морально-психологический климат каждого из работников данной организации.

Совершенно очевидно, что ни авторитарный, ни демократический стили управления персоналом в крайних своих проявлениях найти весьма трудно. Стили руководства могут быть смешанными и зависеть от ситуации, т.е. адаптивными. Это приносит результат, нежели приверженность только одному стилю. Тем не менее, в целом можно сказать, что основной упор в руководстве должен делаться на социально-психологические, экономические методы руководства и на демократичный стиль управления.

Таким образом, самым эффективным стилем в сегодняшнем быстро меняющемся мире является стиль адаптивный, т.е. стиль, ориентированный на реальность.

Управление повсюду сопровождает деятельность человека. И всякая деятельность человека нуждается в управлении. Благодаря грамотному управлению образовательной организацией оказывается возможной педагогическая деятельность. Чем лучше осуществляется управление, тем выше вероятность успеха. От правильного руководства зависит реальность предвидения результата, четкость и согласованность действий людей. А также заинтересованность человека - участника совместного труда в общем, результате. Вот почему, начиная с определенного этапа развития производства и общества, все большее внимание уделяется управлению. Ставятся задачи

совершенствования управления, поиска новых форм, определение возможностей его развития, используя средства новой техники, обогащения информацией и прочее. Современный руководитель образовательной организации, эффективно управляющий ей, должен не только успешно осуществлять финансовую или хозяйственную деятельность, но и правильно организовать и направить действия педагогических работников, что в свою очередь может привести к определенному стилю руководства и положительно влиять на образовательную организацию в целом. На практике власть реализуется в процессе руководства, то есть, деятельности по управлению совместным трудом людей, их поведением, обеспечивающей достижение целей организации. Умение руководить – это природное свойство человека, которое можно лишь развить в течение жизни, приобретая для этого необходимые знания, навыки и переосмысливая личный опыт. Актуальность этого вопроса в современных условиях очевидна. Стиль управления руководителя своими подчиненными во многом определяет успех организации, динамику развития фирмы. От стиля руководства зависят мотивация работников, их отношение к труду, взаимоотношения и многое другое. Они вынуждены его постоянно корректировать в соответствии с изменяющимися как внутренними, так и внешними условиями. Сейчас руководители должны больше внимания уделять человеческим качествам своих подчиненных, их преданности фирме и способности решать проблемы. Высокие темпы морального старения и постоянные перемены, характерные сегодня почти для всех отраслей производства вынуждают руководителей быть постоянно готовыми к проведению технических и организационных реформ, а также к изменению стиля руководства. Руководитель сможет в конкретной ситуации проанализировать, подобрать и оценить результаты от использования того или иного стиля руководства. От выбора стиля руководства зависит не только авторитет руководителя и эффективность его работы, но так же атмосфера в коллективе и взаимоотношения между подчиненными и руководителем. Когда вся организация работает достаточно

эффективно и ровно, то руководитель обнаруживает, что помимо поставленных целей достигнуто и многое другое, – в том числе и простое человеческое счастье, взаимопонимание и удовлетворенность работой.

Механизмы реализации стиля руководства в ГБПОУ «ЮУГК» были выявлены через эмпирические методы исследования.

В ГБПОУ «ЮУГК» обоснованно распределены функции структурных подразделений учреждения, а также должностные обязанности его работников на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности.

Для управления организацией характерны мотивационный подход, авторитарно-демократический стиль управления, система контроля, которая включает элементы консультирования, самоконтроля и взаимоконтроля на добровольной основе, выявление и обобщение оригинальных идей передового опыта образовательной деятельности.

Образовательную организацию возглавляет директор, обеспечивающий системную работу организации, определяющий стратегию, цели, задачи и программу его развития, обеспечивающий соблюдение законности в деятельности организации, а также осуществляющий иные функции и полномочия, соответствующие уставным целям организации.

По основным направлениям деятельности управление осуществляется заместителями директора, координирующими работу структурных подразделений ГБПОУ «ЮУГК».

После ознакомления с нормативно-правовыми документами образовательной организации, были проведены ряд диагностик, выявляющие преобладающий стиль руководства по методике В.П. Захарова, был определен тип личностных качеств руководителя и его заместителей путем опросника Д. Кейрси, а также исследован морально-психологический климат в педагогическом коллективе по методике В.И. Шкатуллы.

Проанализировав результаты исследования, можно сделать вывод, что в стиле руководства ГБПОУ «Южно-Уральского государственного колледжа» преобладают коллегиальный (45%) и директивный (34 %) компоненты,

характерные для демократического (авторитарно-демократического) стиля управления.

Преобладающим набором личностных качеств руководителей по методике Д. Кейрси получили комбинацию: ESTJ, что в данной методике означает «администратор»: ответственный, надежный. Для него важны долг, иерархия, порядок, практичный, открытый, все у него идет по плану, без глупостей и лишних выдумок; бесхитростный, исполнительный, цельная натура.

Данные исследования показали, что преобладающим стиль руководителя в данном коллективе является демократический, и большинство испытуемых считает, что деятельность руководителей разных уровней управления в «ЮУГК» более, чем эффективна. По данным, полученным в ходе исследования личностных качеств руководителя. также отмечено преобладание демократического стиля руководства с долей авторитарного стиля. Только при демократическом стиле управления руководитель умеет координировать и направлять деятельность коллектива, предоставлять самостоятельность наиболее способным подчиненным, развивая тем самым инициативу и новые методы работы, быть справедливым и тактичным.

Психологический климат в ГБПОУ «ЮУГК», в целом, оценивается как благоприятный. Большинство подчиненных удовлетворены стилем работы их руководителей, но в коллективе не хватает сплоченности и теплоты в общении. После проведенного исследования, нами были разработаны и предложены практические рекомендации по совершенствованию стиля руководства. Эффективность управления будет повышаться, если руководитель знает предъявляемые к нему требования и стремиться к самосовершенствованию с целью развития тех личностных качеств, необходимые современному руководителю.

Выделенные направления совершенствования стиля управления образовательной организацией прямо или косвенно затрагивают проблему повышения качества среднего профессионального образования. В этой связи

наиболее актуальным направлением совершенствования управления в сфере образования является проработка меры по совершенствованию морально-психологического климата педагогического коллектива, в том числе стимулирования труда педагогов.

Таким образом, проанализировав теоретические основы стилей руководства в процессе управления образовательной организацией, и, проведя экспериментальную работу по механизмам реализации стилей руководства в процессе управления образовательной организации на базе исследования ГБПОУ «Южно-Уральский государственный колледж», мы достигли цели и выполнили задачи исследования.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Авакян И.Б. Социально-психологический климат в педагогическом коллективе как условие восприимчивости педагогов к новому [Текст] / И.Б. Авакян // Педагогическое образование в России. – 2012. – №4. – С.67-72.
2. Авдулова, Т.П. Психология управления [Текст]: учебник и практикум для академического бакалавриата / Т.П. Авдулова. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 231 с.
3. Адизес И. Развитие лидеров: как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей [Электронный ресурс]/ Адизес И.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Альпина Паблишер, 2019.— 261 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/86780.html>.— ЭБС «IPRbooks»
4. Аксенова, Е.А. Управление персоналом [Текст]: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е.А. Аксенова. – М. : ЮнитиДана, 2015. – 561 с.
5. Алексеева, Т. В. Документационное обеспечение управления : учебник / Т. В. Алексеева, О. А. Страхов. — Москва : Университет «Синергия», 2020. — 132 с. — ISBN 978-5-4257-0402-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/101344.html>
6. Аникин, Б. А. Высший менеджмент для руководителя / Аникин Б.А., - 2-е изд., перераб. и доп. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 142 с.: ISBN 978-5-16-104128-4. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/542036>
7. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. [Текст]: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. – М.: Проспект, 2016. – 214 с.

8. Базаров, Т.Ю. Психология управления персоналом [Текст]: учебник и практикум для академического бакалавриата / Т.Ю. Базаров. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 381 с. Бакирова Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом: учебное пособие / Г.Х. Бакирова. – М.: ЮнитиДана, 2015. – 591 с
9. Баранов, В. В. Исследование систем управления : учебное пособие / В. В. Баранов, А. В. Зайцев, С. Н. Соколов. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 216 с. — ISBN 978-5-9614-2281-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/93054.html>
10. Веснин В.Р. Основы менеджмента. - М.: Институт международного права и экономики им. А.С. Грибоедова, 2019. - 480 с
11. Виханский, О.С. Менеджмент в образовании [Текст]: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2017. – 573 с.
12. Водопьянова, Н.Е. Психология управления персоналом. Психическое выгорание [Текст]: учебное пособие / Н.Е. Водопьянова, Е.С. Старченкова. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 299 с.
13. Голованова, Н.Ф. Педагогика [Текст]: учебник и практикум для академического бакалавриата / Н.Ф. Голованова. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 377 с.
14. Гончарова М.Н. Система управления персоналом образовательного учреждения / М.Н. Гончарова // Инновационная наука. – 2016. – № 3-1. – С. 69-71.
15. Джон, Уитмор Внутренняя сила лидера: коучинг как метод управления персоналом / Уитмор Джон. — 3-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 310 с. — ISBN 978-5-9614-5269-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/93056.html>
16. Дегтерев В.А. Менеджмент в современном образовании / В.А. Дегтерев, Т. В. Майданова // Научно-методический журнал. – 2017. 316 с.

17. Десслер Г. Управление персоналом: учебное пособие / Г. Десслер. – Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013. – 799 с.
18. Доскова Л. С. Управление персоналом: учебник / Л. С. Доскова. М.: Эксмо, 2016. – 32 с.
19. Жариков Е.С. Психология управления. Книга для руководителя и менеджера по персоналу. – М.: МЦФЭР, 2016. – 512 с.
20. Журавлев А.Л. Социально-психологические проблемы управления // Прикладные проблемы социальной психологии. - М., 2020.
21. Забродин, В.Ю. Социология и психология управления [Текст]: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В.Ю. Забродин. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 147 с.
22. Зуб, А.Т. Психология управления [Текст]: учебник и практикум для академического бакалавриата / А.Т. Зуб. – 2-е изд., пер. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 372 с.
23. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учебник / А.П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 352 с Калининград, 2020. С. 59-68.
24. Елкин, С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием : учебное пособие для СПО / С. Е. Елкин. — Саратов : Профобразование, 2021. — 242 с. — ISBN 978-5-4488-0951-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/100164.html>
25. Ильяшенко, Т.А. Корпоративная культура как основа управления персоналом образовательного учреждения [Текст] / Т.А. Ильяшенко // Экономика и управление. – 2017. – №12. – С. 43-47.
26. Кабанов С. В. Менеджмент: функции управления : учеб. пособие / С. В. Кабанов. - Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2005. - 160 с.
27. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 695 с.

28. Кишкель, Е.Н. Управленческая психология [Текст]: учебное пособие / Е.Н. Кикшель. – М.: Высшая школа, 2015. – 289 с.
29. Коноваленко, М.Ю. Психология управления персоналом [Текст]: учебник для академического бакалавриата / М.Ю. Коноваленко, А.А. Соломатин. – 2-е изд. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 369 с.
30. Котляр М.Л. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ КАК ПОКАЗАТЕЛЬ СОГЛАСОВАННОСТИ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА И ТИПА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ// ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ НАУКА И ОБРАЗОВАНИЕ . –Москва, 2018. – с. 161-170
31. Лопухова Т.М. К вопросу о выборе оптимального стиля руководства // НАУЧНЫЙ ЭЛЕКТРОННЫЙ ЖУРНАЛ МЕРИДИАН. – Якутск, 2020. – С. 111-113.
32. Магура М.И., Курбатова Е.Б. Современные персонал-технологии. –М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2015. – 388 с.
33. Макаров В. М., Попова Г. В.. Менеджмент: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения. — СПб.: Питер, 2011. -256 с.
34. Методика на выявление лидерских качеств руководящего состава «Способность к лидерству» (Р.С. Немов) [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://psyera.ru/5404/sposobnost-k-liderstvu-avtor-r-s-nemov>
35. Машков, В.Н. Практика психологического обеспечения руководства, управления, менеджмента [Текст]: учебник / В.Н. Машков. – М.: Наука, 2017. – 304 с.
36. Митин А.Н. Психология управления. Екатеринбург: УРГСХА, 2007. С. 287..
37. Никифорова, Н.А. Управление персоналом [Текст]: учебник / Н.А. Никифорова. – М.: Окей-книга, 2017. – 128 с.
38. Попов, Ю.А. Современные подходы к управлению персоналом образовательного учреждения [Текст] / Ю.А. Попов, Д.Г. Маркаров // Современные наукоемкие технологии. – 2016. –№ 12-2. – С. 423-427.

39. Поташник, М.М. Управление качеством образования [Текст]: учебное пособие / М. М. Поташник. – М.: Феникс, 2016. – 443 с.
40. Потемкин, В.К. Управление персоналом [Текст]: учебник / В.К. Потемкин. – М.: Питер, 2017. – 432 с.
41. Пугачев В.П. Управление персоналом организации. Учебник. – М.: Аспект Пресс, 2016. – 279 с.
42. Пуденко Т.И. К вопросу о критериях оценки эффективности деятельности образовательных организаций / Т.И. Пуденко, Т.Н. 78 Богуславская // Управление образованием: теория и практика. – 2015. – № 2. – С. 13-18.
43. Рогов, Е.И. Психология управления персоналом [Текст]: учебник для академического бакалавриата / Е.И. Рогов. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 350 с.
44. Розанова В.А. Психология управленческой деятельности. – М.: Экзамен, 2018. – 192 с.
45. Розанова В.А. Психология управления.– М.: ЗАО «Бизнес – школа» Интел-Синтез. – 2014. – 400 с.
46. Селезнева, Е.В. Психология управления [Текст]: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.В. Селезнева. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 373 с.
47. Спивак, В.А. Лидерство [Текст]: учебник / В.А. Спивак. – М.: Юрайт, 2016. – 302 с.
48. Сулицкий Н.В. Организационно-экономические проблемы управления кадрами в отрасли. - М.: Наука, 2002. С.124.
49. Томилов В.В. Менеджмент. Учебник / под ред. д.э.н. проф. В.В. Томилова. – М.: Юрайт, 2016. – 591 с.
50. Травин, В. В. Мотивационный менеджмент[Текст]: модуль III. учеб.-практич. пособ. / В. В. Травин, М. И. Магура, М. Б. Курбатова. - М.: Дело, 2012. - 96 с.

51. Трапицын, С.Ю. Менеджмент в образовании [Текст]: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / С.Ю. Трапицын. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 413 с.

52. Тулба Е.В. Классификация стилей руководства в образовательной организации [Текст]/ Е.В. Тулба // Научно-практический журнал «Энигма». - 2021. - № 33. - с. 108-113.

53. Тулба Е.В. Личность руководителя как субъект управления образовательной организацией [Текст]/Е.В. Тулба// Профессиональное самоопределение молодежи инновационного региона: проблемы и перспективы: сборник статей по материалам Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. – Красноярск, 2022. – 421 с.

54. Тулба Е.В. О выборе стиля руководства в профессиональной образовательной организации [Текст]/ Е.В. Тулба // Научно-практический журнал «Энигма».- 2021. - № 28. - с. 106-111.

55. Тулба Е.В. ОСОБЕННОСТИ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА В УПРАВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ [Текст]/Е.В. Тулба// МОЛОДЕЖНАЯ ПОЛИТИКА И СОЦИАЛЬНАЯ МИССИЯ ОБРАЗОВАНИЯ В ЭПОХУ ГЛОБАЛИЗАЦИИ И ЦИФРОВИЗАЦИИ: материалы Международной научно-практической конференции (6–8 апреля 2022 г., г. Челябинск): сборник статей. – Челябинск: Издательство Челябинск: изд-во «ЗАО Библиотека А. Миллера», 2022. – 525 с.

56. Тулба Е.В. Трансформация образовательной среды в системе среднего профессионального образования в условиях применения практики онлайн-обучения [Текст]/ Е.В. Тулба// Фундаментальные и прикладные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации: сборник статей XLVIII Международной научно-практической конференции. – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение». – 2021. – 212 с.

57. Федеральный Закон РФ «Об образовании» от 29 декабря 2012 г. N 273 – ФЗ (ред. от 16.04.2022) // Принят Государственной Думой 21 декабря

2012 года, одобрен Советом Федерации 26 декабря 2012 года . — М.: Просвещение, 2012.

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

59. Шамова Т.И., Третьяков П.И., Капустин Н.П. Управление образовательными системами: Учеб.пособие для студ. Высш.учеб.заведений/ Под ред. Шамовой Т.И.М.: Владос, -2018 г.

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

61. Шипунов В.Г. Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности[Текст]: учебник/ В.Г. Шипунов –М.: Высшая школа, 2004 г. – 378с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Описание методики определения стиля руководства трудовым коллективом В. П. Захарова И А. Л. Журавлева

Основная методика состоит из 16 групп утверждений, отражающих различные аспекты взаимодействия руководства и коллектива. Методика направлена на определение стиля руководства трудовым коллективом. Порядок тестирования содержится в инструкции. **Инструкция:** Опросник содержит 16 групп утверждений, характеризующих деловые качества руководителя. Каждая группа состоит из трех утверждений, обозначенных буквами а, б, в. Вам следует внимательно прочесть все три утверждения в составе каждой группы и выбрать одно, которое в наибольшей степени соответствует вашему мнению о руководителе.

Отметьте выбранное утверждение на опросном листе знаком «+» под соответствующей буквой. Если Вы оцениваете одновременно двух руководителей или более, сравните их между собой по приведенным трем утверждениям, выбрав по одному из утверждений, характеризующих каждого руководителя (или одно утверждение, характеризующее двух или более руководителей), и отметьте Ваше мнение о каждом на опросном листе разными знаками: 0; +; —.

Таблица А.1

А	Б	В
1. Центральное руководство требует, чтобы о всех делах докладывали именно ему.	Старается все решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы.	Некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие.
2. Всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, настаивает, но никогда не просит.	Приказывает так, что хочется выполнить.	Приказывать не умеет.

3. Старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами.	Руководителю безразлично, кто работает у него заместителем, помощником.	Он добивается безотказного исполнения и подчинения заместителей, помощников.
4. Его интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу.	В работе не заинтересован, не подходит к делу формально.	Решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе.
5. Наверно, он консервативен, так как боится нового.	Инициатива подчиненных руководителем не принимается.	Способствует тому, чтобы подчиненные работали самостоятельно.
6. На критику руководителя, обычно не обижается, прислушивается к ней.	Не любит, когда его критикуют и не старается скрыть это.	Критику выслушивает, даже собирается принять меры, но ничего не предпринимает.
7. Складывается впечатление, что руководитель боится отвечать за свои действия, желает уменьшить свою ответственность.	Ответственность распределяет между собой и подчиненными.	Руководитель единолично принимает решения или отменяет их.
8. Регулярно советуется с подчиненными, особенно с опытными работниками.	Подчиненные не только советуют, но могут давать указания своему руководителю.	Не допускает, чтобы подчиненные ему советовали, а тем более возражали.
9. Обычно советуется с заместителями и нижеподчиненными, но не с рядовыми подчиненными.	Регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть.	Для выполнения какой-либо работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных.
10. Всегда обращается к подчиненным вежливо, доброжелательно.	В обращении с подчиненными часто проявляет равнодушие.	По отношению к подчиненным бывает нетактичным и даже грубым.
11. В критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями.	В критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства.	Критические ситуации не изменяют способа его руководства.
12. Сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком.	Если что-то не знает, то не боится этого показать и обращается за помощью к другим.	Он не может действовать сам, а ждет «подталкивания» со стороны.
13. Пожалуй, он не очень требовательный человек.	Он требователен, но одновременно и справедлив.	О нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым.

14. Контролируя результаты, всегда замечает положительную сторону, хвалит подчиненных.	Всегда очень строго контролирует работу подчиненных и коллектива в целом.	Контролирует работу от случая к случаю.
15. Руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок.	Часто делает подчиненным замечания, выговоры.	Не может влиять на дисциплину.
16. В присутствии руководителя подчиненным все время приходится работать в напряжении.	С руководителем работать интересно.	Подчиненные представлены самим себе.

Таблица А.2

Опросный лист	
Оценивает(ют)ся:	
1. а б в	9. а б в
2. а б в	10. а б в
3. а б в	11. а б в
4. а б в	12. а б в
5. а б в	13. а б в
6. а б в	14. а б в
7. а б в	15. а б в
8. а б в	16. а б в

Интерпретация результатов

Директивный компонент — Д Ориентация на собственное мнение и оценки. Стремление к власти, уверенность в себе, склонность к жесткой формальной дисциплине, большая дистанция с подчиненными, нежелание признавать свои ошибки. Игнорирование инициативы, творческой активности людей. Единоличное принятие решений. Контроль за действиями подчиненных.

Попустительский компонент (*пассивного невмешательства*) — П. Снисходительность к работникам. Отсутствие требовательности и строгой дисциплины, контроля,

либеральность, панибратство с подчиненными. Склонность перекладывать ответственность в принятии решений.

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

Ключ

Таблица А.3

№	А	Б	В	№	а	б	в
1	Д	К	П	9	д	к	п
2	Д	К	П	10	к	п	д
3	К	П	Д	11	п	д	к
4	Д	П	К	12	д	к	п
5	П	Д	К	13	п	к	д
6	К	Д	П	14	к	д	п
7	П	К	Д	15	к	д	п
8	К	П	Д	16	д	к	п

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Опросник Д. Кейрси для оценки типа личностных качеств руководителя

Дэвид Кейрси разработал личностный опросник, который позволяет проводить экспресс-диагностику указанных типов темперамента. Аналогичные результаты можно получить, используя различные версии «Типологического индикатора» (опросника) Майерс - Бриггс.

Инструкция: Вам предлагается опросник для изучения типичных способов поведения и личностных характеристик. Опросник состоит из 70 утверждений (вопросов), каждое из которых имеет два продолжения (ответа).

Подчеркиваем, что все ответы равноценны, правильных или неправильных здесь быть не может.

Ваша задача: прочесть каждое из утверждений вместе с двумя его возможными продолжениями, выбрать то продолжение, которое свойственно вам в большинстве жизненных ситуаций. вписать знак (+) в соответствующем квадрате регистрационного листа (он помещен после текста опросника). Просьба работать в темпе, подолгу не задумываясь над ответами.

Работайте последовательно, не пропуская вопросов.

1. В компании (на вечеринке) вы:

- а) общаетесь со многими, включая и незнакомцев
- б) общаетесь с немногими – вашими знакомыми

2. Вы человек скорее:

- а) реалистичный, чем склонный теоретизировать
- б) склонный теоретизировать, чем реалистичный

3. Как по-вашему, что хуже:

- а) «витать в облаках»
- б) придерживаться проторенной дорожки

4. Вы более подвержены влиянию;

а) принципов, законов

б) эмоции, чувств

5. Вы более склонны:

а) убеждать

б) затрагивать чувства

6. Вы предпочитаете работать:

а) выполняя все точно в срок

б) не связывая себя определенными сроками

7. Вы склонны делать выбор:

а) довольно осторожно

б) внезапно импульсивно

8. В компании (на вечеринке) вы:

а) остаетесь допоздна, не чувствуя усталости

б) быстро утомляетесь и предпочитаете пораньше уйти

9. Вас более привлекают:

а) здравомыслящие люди

б) люди с богатым воображением

10. Вам интереснее:

а) то что происходит в действительности

б) те события которые могут произойти

11. Оценивая поступки людей, вы больше учитываете:

а) требования закона, чем обстоятельства

б) обстоятельства, чем требования закона

12. Обращаясь к другим, вы склонны:

а) соблюдать формальности, этикет

б) проявлять свои личные, индивидуальные качества

13. Вы человек скорее:

а) точный, пунктуальный

б) неторопливый, медленный

14. Вас больше беспокоит необходимость:

- а) оставлять дела незаконченными
- б) непременно доводить дело до конца

15. В кругу знакомых вы, как правило:

- а) в курсе происходящих событий
- б) узнаете о новостях с опозданием

16. Повседневные дела вам нравится делать.

- а) общепринятым способом
- б) своим оригинальным способом

17. Предпочитаю таких писателей, которые:

- а) выражаются буквально, напрямую
- б) пользуются аналогиями, иносказаниями

18. Что вас больше привлекает?:

- а) стройность мысли
- б) гармония человеческих отношений

19. Вы чувствуете себя увереннее:

- а) в логических умозаключениях
- б) в практических оценках ситуаций

20. Вы предпочитаете, когда дела:

- а) решены и устроены
- б) не решены и не устроены

21. Как по-вашему, вы человек:

- а) серьезный, определенный
- б) беззаботный, беспечный

22. При телефонных разговорах вы:

- а) заранее не продумываете: все, что надо сказать
- б) мысленно «репетируете» то, что будет сказано

23. Как вы считаете факты:

- а) важны сами по себе
- б) есть проявление общих закономерностей

24. Фантазеры, мечтатели:

а) раздражают вас

б) довольно симпатичны вам

25. Вы чаще действуете как человек:

а) хладнокровный

б) вспыльчивый, горячий

26. Как, по-вашему, хуже быть:

а) несправедливым

б) беспощадным

27. Обычно вы предпочитаете действовать:

а) тщательно оценив возможности

б) полагаясь на волю случая

28. Вам приятнее:

а) покупать что-то

б) иметь возможность купить

29. В компании вы как правило:

а) первым заводите беседу

б) ждете, когда с вами заговорят

30. Здравый смысл:

а) редко ошибается

б) часто попадает впросак

31. Детям часто не хватает:

а) практичности

б) воображения

32. В принятии решений вы руководствуетесь скорее:

а) принятыми нормами

б) своими чувствами, ощущениями

33. Вы человек скорее:

а) твердый, чем мягкий

б) мягкий, чем твердый

34. Что, по-вашему, больше впечатляет:

- а) умение методично организовывать
- б) умение приспособиться и довольствоваться достигнутым

35. Вы больше цените:

- а) определенность, законченность
- б) открытость, многовариантность

36. Новые и нестандартные отношения с людьми:

- а) стимулируют, придают вам энергии
- б) утомляют

37. Вы чаще действуете как:

- а) человек практического склада
- б) человек оригинальный, необычный

38. Вы более склонны:

- а) находить пользу в отношениях с людьми
- б) понимать мысли и чувства других

39. Что приносит вам больше удовлетворения:

- а) тщательное всестороннее обсуждение спорного вопроса
- б) достижения соглашения по поводу спорного вопроса

40. Вы руководствуетесь более:

- а) рассудком
- б) велениями сердца

41. Вам удобнее выполнять работу:

- а) по предварительной договоренности
- б) которая подвернулась случайно

42. Вы обычно полагаетесь:

- а) на организованность, порядок
- б) на случайность, неожиданность

43. Вы предпочитаете иметь:

- а) много друзей на непродолжительный срок
- б) несколько старых друзей

44. Вы руководствуетесь большей степени:

- а) фактами, обстоятельствами
- б) общим положениями, принципами

45. Вас больше интересуют:

- а) производство и сбыт продукции
- б) проектирование и исследования

46. Что вы скорее сочтете за комплимент:

- а) «Вы очень логичный человек»
- б) «Вы тонко чувствующий человек»

47. Вы более цените в себе:

- а) невозмутимость
- б) увлеченность

48. Вы предпочитаете высказывать:

- а) окончательные и определенные утверждения
- б) предварительные и неоднозначные утверждения

49. Вы лучше чувствуете себя:

- а) после принятия решения
- б) не ограничивая себя решениями

50. Общаясь с незнакомыми вы:

- а) легко завязываете продолжительные беседы
- б) не всегда находите общие темы для разговора

51. Вы больше доверяете:

- а) своему опыту
- б) своим предчувствиям

52. Вы чувствуете себя человеком:

- а) более практичным, чем изобретательным
- б) более изобретательным, чем практичным

53. Кто заслуживает больше одобрения:

- а) рассудительный, здравомыслящий человек
- б) человек глубоко переживающий

54. Вы более склонны:

- а) быть прямым и беспристрастным
- б) сочувствовать людям

55. Что по-вашему, предпочтительней:

- а) удостовериться, что все подготовлено и улажено
- б) предоставить событиям идти своим чередом

56. Отношения между людьми должны строиться:

- а) на предварительной взаимной договоренности
- б) в зависимости от обстоятельств

57. Когда звонит телефон, вы:

- а) торопитесь подойти первым
- б) надеетесь, что подойдет кто-нибудь другой

58. Что вы цените в себе больше:

- а) развитое чувство реальности
- б) пылкое воображение

59. Вы больше придаете значения:

- а) тому, что сказано
- б) тому, как сказано

60. Что выглядит большим заблуждением:

- а) излишняя пылкость, горячность
- б) чрезмерная объективность, беспристрастность

61. Вы в основном считаете себя:

- а) трезвым и практичным
- б) сердечным отзывчивым

62. Какие ситуации привлекают вас больше:

- а) регламентированные и упорядоченные
- б) неупорядоченные и нерегламентированные

63. Вы человек скорее:

- а) педантичный, чем капризный
- б) капризный, чем педантичный

64. Вы чаще склонны:

- а) быть открытым, доступным людям
- б) быть сдержанным, скрытным

65. В литературных произведениях вы предпочитаете:

- а) буквальность, конкретность
- б) образность, переносный смысл

66. Что для вас труднее:

- а) находить общий язык
- б) использовать других в своих интересах

67. Что бы вы себе больше пожелали:

- а) ясности размышлений
- б) умения сочувствовать

68. Что хуже:

- а) быть неприхотливым
- б) быть излишне привередливым

69. Вы предпочитаете:

- а) запланировать события
- б) незапланированные события

70. Вы склонны поступать скорее:

- а) обдуманно, чем импульсивно
- б) импульсивно, чем обдуманно.

Обработка результатов

Подсчет первичных результатов производится простым суммированием количества крестиков (ответов по варианту а или б) во всех вертикальных столбцах регистрационного листа. Внизу каждого столбца расположены пустые ячейки, в каждую из которых следует записать соответственно количество ответов по варианту «а» и по варианту «б». Бланк для записи результатов представлен на рисунке Б.1.

1	a б	2	a б	3	a б	4	a б	5	a б	6	a б	7	a б
8	a б	9	a б	10	a б	11	a б	12	a б	13	a б	14	a б
15	a б	16	a б	17	a б	18	a б	19	a б	20	a б	21	a б
22	a б	23	a б	24	a б	25	a б	26	a б	27	a б	28	a б
29	a б	30	a б	31	a б	32	a б	33	a б	34	a б	35	a б
39	a б	37	a б	38	a б	39	a б	40	a б	41	a б	42	a б
43	a б	44	a б	45	a б	46	a б	47	a б	48	a б	49	a б
50	a б	51	a б	52	a б	53	a б	54	a б	55	a б	56	a б
57	a б	58	a б	59	a б	60	a б	61	a б	62	a б	63	a б
64	a б	65	a б	66	a б	67	a б	68	a б	69	a б	70	a б

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
↓	→	→	→	→	→
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
E I	S N	T F	J P		

Рисунок Б.1.

Для первого столбца (шкала E-I) обработка на этом заканчивается, а данные столбцов 2-3 (S-N), 4-5 (T-F), 6-7 (J-P) попарно суммируются, и результат записывается в нижние пустые ячейки, рядом с которыми стоят буквенные обозначения шкал (факторов). Таким образом, получается четыре пары чисел в нижних пустых ячейках. Затем обводится та буква (E, или I, S, или N, T, или F, J, или P), которой соответствует большая сумма ответов из данной пары. Если числа равные (для шкалы E-I это 5-5, для всех остальных - 10-10), обводится правая буква.

В результате получаются четыре объединенные буквы. Они обозначают функциональный психологический портрет обследуемого. Комбинации могут быть различными. Они представлены на рисунке Б.2.:

ESFP	ESFJ	ENFJ	ENTJ
ISFP	ISFJ	INFJ	INTJ
ESTP	ESTJ	ENFP	ENTP
ISTP	ISTJ	INFP	INTP

Рисунок Б.2.

Затем определяется яркость выраженности типа. Она обозначается добавлением к одной из четырех букв символа *b* (от англ. brightness). Например: E(*b*), I(*b*), S(*b*), N(*b*), T(*b*) и. т. д. Яркость вычисляется следующим образом: для первой шкалы (E - I) от большего числа в паре чисел, записанных в нижних ячейках, отнимается число 5. Результат умножается на 2:

$$E - I(b) = (\max - 5) \times 2,$$

где *max* - большее число из пары сумм, записанных внизу регистрационного листа. Это выглядит следующим образом:

$$E - I(b) = (6 - 5) \times 2 = 2,$$

$$\text{т.е. } E(b) = 2.$$

Полученная величина яркости записывается на бланке под соответствующими сдвоенными буквами. Для остальных трех шкал порядок: вычисления яркости более прост: от большего числа в паре нижних чисел отнимается 10.

По шкале T-F имеем:

$$T = F(b) = 18 - 10 = 8, \text{ итак, } T(b) = 8.$$

Арифметическая сумма яркостей по всем четырем сдвоенным факторам представляет собой суммарную яркость выраженности типа темперамента - *Z*.

В нашем примере:

$$Zb = 2 + 0 + 8 + 6 = 16.$$

Подобная характеристика позволяет разделить людей на «ярких» ($20 < Z(b) < 40$) и «неярких» ($0 < Z(b) < 20$). Для первых характерна высокая степень соответствия личностных характеристик полученному типологическому портрету и устойчивость типологической принадлежности во времени: лишь

8% из числа «ярких» изменяют свой тип через год. Степень соответствия портрета особенностям личности «неярких» представителей может быть меньшей, чем у «ярких».

Исследование может проводиться как индивидуально, так и в группе. После того, как испытуемый ответил на вопросы, происходит обработка результатов: в каждой паре (E-I), (S-N), (T-F), (J-P) выбирается буква, которой соответствует большее число баллов (если в какой-либо паре числа равны, то выбирается правая буква, которой соответствует большее число баллов (если в какой-либо паре числа равны, то выбирается правая буква). Эти четыре выделенных буквы образуют формулу психологического типа.

Список переменных, по опроснику «Методика определения темперамента»

Д. Кейрси, используемых в исследовании.

- 1) E – экстраверсия;
- 2) I – интроверсия;
- 3) S – здравомыслие;
- 4) N – интуиция;
- 5) T – логичность;
- 6) F – чувство;
- 7) J – рассудительность;
- 8) P – импульсивность.

(Возможные баллы: 0 - 10).

Методика Д.Кейрси построена на различении 16 психологических типов, определяемых сочетанием четырех факторов:

E(Extraversion) & I(Intraversion) - экстраверсия-интроверсия

S (Sensation) & N(iNtuition) - реализм-интуиция

T(Thinking) & F(Feeling) - логичность-эмоциональность

J(Judging) & P(Perceiving) - рассудительность-импульсивность.

Согласно представлениям Д. Кейрси, экстраверты в общении с людьми черпают энергию, всегда готовы продолжить коммуникацию, в то время как интровертам после интенсивного общения необходимо уединиться,

обработать полученную информацию и, по образному выражению автора, «подзарядить батареи». Экстраверты в общей популяции преобладают над интровертами.

Для S-индивидов (сенсорики) жизненный опыт и здравый смысл являются критериями для принятия решений. Поэтому сенсорный фактор можно назвать «здравомыслием». Таким людям чуждо фантазирование, они предпочитают «синицу в руках журавлю в небе». Люди, относящиеся к N-фактору (интуитивы), в принятии решений опираются на внутренний голос, собственную интуицию, вне зависимости от того, как поступают в подобных ситуациях окружающие, S-индивиды несколько преобладают над N-индивидами в различных случайных выборках.

Люди, опирающиеся на T-фактор, при обработке информации и принятии решений (логики), считают оправданным логичный, объективный подход, имеющий свои четкие законы и правила. F-людям (чувственным) характерны субъективизм, гуманность, они руководствуются этическими категориями в большей мере, чем категориями логическими. Шкала T-F - единственная, в которой отмечены половые различия. 6 из 10 руководителей являются логиками, 4 из 10 предпочитают полюс чувственности.

Люди с J-предпочтением стремятся, как можно раньше, принять определенное решение и затем действовать уже в рамках конкретного плана, последовательно прорабатывая промежуточные этапы на пути достижения перспективной цели.

Их действия, в принципе, предсказуемы. P-индивиды пытаются зарезервировать как можно больше возможных вариантов действий в зависимости от обстоятельств. Им свойственно стремление собирать, воспринимать максимум информации до момента принятия решения. Поэтому их действия выглядят импульсивными. Возможные сочетания указанных парных факторов дают возможность установить тип темперамента и функциональный портрет конкретного индивида.

Д. Кейрси развил и дополнил концепцию К.Г. Юнга с учетом последних

достижений как когнитивно - бихевиоральной, так и экзистенциально-гуманистической психологии. В результате он создал представление о четырех интегральных типах темперамента, различающихся по наиболее существенным и устойчивым психологическим характеристикам - от ценностно - мотивационной структуры до наблюдаемого стиля поведения.

Автор выделяет четыре типа темперамента:

- «Дионисий» - сенсорно-импульсивный, SP;
- «Эпиметей» - сенсорно-планирующий, SJ;
- «Аполлон» - интуитивно-чувственный, NF;
- «Прометей» - интуитивно-логический, NT.

Каждый из типов, в свою очередь, подразделяется на четыре функциональных портрета, отображающих менее существенные (по сравнению с типами) психологические различия. Портреты имеют буквенные и условные словесные обозначения.

Люди первого, «Дионисий», сенсорно-импульсивного, типа – это художественные натуры, обладающие большой долей прагматизма, не склонны к сентиментальности и романтизму. Их художественное начало проявляется в мастерстве спонтанных и скоротечных коммуникаций и психомоторной одаренности. Они любят вносить в жизнь игровые и непредсказуемые элементы. Являются практическими нонконформистами, которых трудно вовлечь во все рутинное, заранее известное, скучное. Сенсорно-импульсивные лица весьма мало предсказуемы, склонны к риску, не всегда дисциплинированы, однако при этом практичны и трезво реалистичны, стабильно оптимистичны, бесхитроствы, весьма активны, решительны, не тяготеют к абстрактным рассуждениям. Способности к теоретическому обучению у них, как правило, ниже средних. Их доля составляет 10% в общей популяции.

Представители второго, «Эпиметей», сенсорно-планирующего, типа – это мыслители-практики, их ум избегает всего неясного, они всегда думают о деле, стремясь внести в него порядок, организованность и завершенность.

Склонны строго придерживаться социальных норм и стереотипов, особенно с их внешней, ритуальной стороны. Им свойственно серьезное и ответственное отношение к различным видам деятельности и общения, которые осознаются ими как выполнение определенных обязанностей, причем рационально обоснованных. Их можно назвать разумными конформистами. Сенсорнопланирующие лица серьезны, рассудительны, надежны, лишены особых причуд и эстетических притязаний, могут проявлять тенденцию к периодическим снижениям настроения, практичны, отчасти чопорны и пессимистичны, их способности к теоретическому обучению, как правило, средние. Они составляют 40% в общей популяции.

Люди третьего, «Аполлон», интуитивно-чувственного, типа – художественные натуры, высоко чувствительные к эстетическим и этическим сторонам жизни, обладающие прирожденной эмпатией и высоким интересом к другому человеку. Они придают большое значение Духовным исканиям, которые могут привести к искренней религиозности. В неформальном и профессиональном общении находят наибольшее удовлетворение. Их конформизм имеет аффективно обусловленный характер, основанный на личных симпатиях и антипатиях. Интуитивно-чувственные лица весьма лабильны, эмоциональны, эстетически ориентированы, приятны в общении; в увлечениях порой выходят из рамок формального поведения, Мечтательны, оптимистичны, чувствительны и чувственны, иногда даже капризны, легко заражаются чужими эмоциями. Их способности к усвоению теоретических знаний чаще средние. Они, как и второй тип, составляют 40% в общей популяции.

Люди четвертого, «Прометей», интуитивно-логического, типа – мыслители теоретики, стремящиеся к новому знанию ради знания, их «научная жилка» подталкивает к построению более или менее правдоподобных концепций не только относительно мировых проблем, но и прозаических, будничных жизненных ситуаций. К планируемым намерениям и совершаемым поступкам люди этого типа относятся как, к своего рода,

экспериментам по проверке собственных гипотез. Отсюда проистекает их склонность к нестандартному, рискованному в морально-этическом смысле поведению.

Люди интуитивнологического типа мало ориентированы на внешние критерии, зачастую скрытны и холодны в общении, обладают высокой, но неустойчивой самооценкой, весьма уверены в себе, нередко характеризуются незрелой эмоциональностью, их способности к теоретическому обучению, как правило, выше среднего. Они составляют всего 10% в общей популяции.

Описание типов

Для SP – типа, «Дионисий», темперамента при учете всех шкал возникают четыре комбинации (функциональных портрета). Охарактеризуем каждый из них отдельными ключевыми словами:

- ESFP - «Тамада»: оптимизм и теплота; избегают одиночества; идут по жизни смеясь, жизнь для них - сплошные приключения; игнорируют все мрачное; щедрость, поддаются соблазнам; старший друг для своего ребенка; умение вдохновлять людей, приземленность языка; наука - дело не для них, они выбирают бизнес, торговлю.

- ISFP - «Художник»: успешное художественное творчество, эпикурейский образ жизни; острота ощущения текущей минуты; высокая чувствительность к оттенкам и полутонам в ощущениях; тонкости устной и письменной речи обычно не интересуют; свобода, оптимистичность, непокорность, уход от всякого рода ограничений.

- ESTP - «Антрепренер»: энергия, игра, неистощимый, искушенный в обращении с людьми; остроумие, прагматизм; работа в условиях риска и на грани катастрофы; поиск острых ощущений; преследуют выгоду во взаимоотношениях; погоня за Госпожой Удачей, риск.

- ISTP - «Мастер»: субординация - излишняя условность; бесстрашие, жажда действий; увлечения с оттенком экстремальности; умение обращаться с любыми инструментами и механизмами; это боевики, наемники; им свойственны братские взаимоотношения; формальное образование

необязательный вариант для них (часто бросают школу и редко стремятся к высшему образованию).

Для представителей SJ-темперамента, «Эпиметей»:

ESFJ - «Торговец»: открытый, практичный, расчетливый, обладает житейской мудростью; компанейский, гостеприимный; деловой, ответственный, интересы клиента превыше всего; общительный.

ISFJ - «Консерватор»: спокойный; защищает интересы организации, традиции; ответственный; придерживается связи времен, проявляет интерес к истории; все у него по плану; заботливый; выполнять поручения для него спокойнее, чем руководить; хозяин в доме.

ESTJ - «Администратор»: ответственный, надежный; для него важны долг, иерархия, порядок; практичный, открытый, все у него идет по плану; без глупостей и лишних выдумок; бесхитростный, исполнительный, цельная натура.

ISTJ - «Опекун»: на первом месте - долг, человек слова, ответственный; спокойный, твердый, надежный, логичный, малоэмоциональный; семьянин; ему свойственны обстоятельность и даже въедливость.

Для NF-представителей деление на функциональные типы выглядит следующим образом, «Аполлон»:

ENFJ - «Педагог»: гуманистический лидер, общительный, внимательный к чувствам других людей, образцовый родитель; нетерпеливый по отношению к рутине и монотонной деятельности; отличается умением распределить роли в группе.

INFJ - «Предсказатель»: радость друзей - радость и для него; пронизательность и прозорливость; успешное самообразование; ранимость, не любят споров и конфликтов; богатое воображение, поэтичность, любовь к метафорам; это психолог, врачеватель, писатель; стремится к гармонии человеческих взаимоотношений.

ENFP - «Журналист»: умение влиять на окружающих; видит людей насквозь; отрывается от реальности в поиске гармонии; подмечает все

экстраординарное; ему свойственны чувствительность, отрицание сухой логики, творчество, энтузиазм, оптимизм, богатая фантазия; это торговец, политик, драматург, практический психолог; ему присущи экстравагантность, щедрость, иногда избыточная.

INFP - «Романтик»: спокойный, идеалист; чувство собственного достоинства; борется со злом за идеалы добра и справедливости; отличается лирическим символизмом; это писатель, психолог, архитектор; кто угодно, только не бизнесмен; способности в изучении языков; принцип «Мой дом – моя крепость»; уживчивые и покладистые супруги.

NT-тип темперамента включает следующие четыре функциональных портрета, «Прометей»:

ENTJ - «Фельдмаршал»: руководитель-стратег; ориентация на цель; логичный; эффективность в работе превыше всего; хранитель домашнего очага; интеллигент; требовательный родитель, неутомимый; карьера иногда важнее, чем семейное благополучие.

INTJ - «Исследователь»: самоуверенный; его интересы в будущем; авторитет положения или звания не имеет значения; теоретик, приверженец «мозгового штурма», жизнь - игра на гигантской шахматной доске; дефицит внешней эмоциональности, высокие способности к обучению, независимость, интуиция; возможны трудности в мире эмоций и чувств.

ENTP - «Изобретатель»: применяет интуицию на практике (в изобретениях), энтузиаст, новатор; важна воплощенная идея, а не идея сама по себе; приятный собеседник, инициативный в общении; нетерпение к банальным, рутинным операциям, хороший педагог; любит юмор; девиз: «Понимать людей».

INTP - «Архитектор»: ценитель мыслей и языка; мгновенная оценка ситуации, логичность; познание законов природы; интеллектуал, несколько высокомерный, интеллигент, философ, математик, теоретик, неистощимый фонтан новых идей; чуткий и умный родитель; отличается сложным внутренним миром; богатство ассоциаций.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Методика исследования морального климата в коллективе

Методика была описана и разработана В.И. Шкатуллой. Данная методика необходима для определения состояния психологического климата в коллективе.

Процедура проведения: Исследование заключается в том, что нам нужно проанализировать ответы членов коллектива, которыми руководят заместители директоров. Для этого испытуемым раздаются бланки, содержащие инструкцию, вопросы и шкалу для ответов. Им предлагается заполнить бланки, согласно инструкции. Испытуемым предлагается оценить по 7-балльной системе 20 факторов, характеризующих состояние психологического климата в коллективе. В одной из колонок располагаются факторы, характеризующие идеальный психологический климат (высшая оценка - 7 баллов). В другой колонке находятся факторы, сигнализирующие о том, что в коллективе неудовлетворительный психологический климат (низшая оценка - 1 балл). В средней колонке расположена шкала оценок от 7 до 1, по которой и следует оценить состояние психологического климата коллектива. Итоговый результат необходимо оценить в зависимости от расположения суммы оценок в диапазоне от 25 до 70 – чем выше итоговое число, тем благоприятнее климат в коллективе. Оценка может быть индивидуальной, а также коллективной, если сложить оценки всех членов коллектива и получить усредненную.

Инструкция: Оцените по семибалльной шкале 20 качеств, характеризующих, по Вашему мнению, коллектив, в котором Вы работаете. В левом и правом столбце указаны крайние состояния.

Максимальным показателем каждого из составляющих морально-психологического климата коллектива является 7 баллов (100%), минимальным показателем 1 балл (7%). Суммарный максимальный

показатель всех составляющих морально-психологического климата в коллективе составляет 70 баллов (100%), минимальный 10 баллов (7 %).

Таблица В.1. – Факторы психологического климата коллектива

Качества	Баллы	Качества
Дружелюбие	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1	Враждебность
Согласие	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1	Несогласие
Удовлетворенность	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1	Неудовлетворенность
Увлеченность	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1	Равнодушие
Продуктивность	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1	Непродуктивность
Теплота	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1	Холодность
Сотрудничество	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1	Отсутствие сотрудничества
Взаимная поддержка	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1	Недоброжелательность
Занимательность	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1	Скука
Успешность	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1	Неудача

Дружелюбие – это отношение коллег друг к другу, устойчиво-избирательных межличностных отношений, характеризующихся позитивной эмоциональной насыщенностью взаимоотношений, высокой степенью выраженности социальных ожиданий, и готовностью к повседневной поддержке, сочувствию и состраданию. При этом взаимопонимание, взаимная поддержка, взаимовыручка носят отчетливо бескорыстный характер, а открытость, искренность и даже некоторая наивная незащищенность базируются на уверенности одного в готовности другого к аналогичной откровенности.

Согласие – социально-психологический показатель сплоченности группы, отражающий возможность бесконфликтного общения и согласованности действий ее членов в условиях совместной деятельности, единство взглядов, характеризующее людей, объединенных в группу. Согласие групповое устанавливается в ходе непосредственных взаимодействий людей путем взаимного принятия членами группы позиций и ролей друг друга.

Удовлетворенность трудом — эмоционально окрашенное оценочное представление субъекта деятельности о результате своей трудовой активности, о самом процессе работы и внешних условиях, в которых она

осуществляется. К условно обозначаемым, как мотивационным критериям относят собственно содержательные характеристики трудовой деятельности, успехи и достижения личности или группы в труде, перспективы квалификационно-профессионального, в том числе и карьерного роста, признание со стороны социального окружения.

Увлеченность — чувство, возникающее при выполнении своей работы, достижении определенных результатов, эмоционально-оценочное отношение личности или группы к выполняемой работе и условиям ее протекания, и рассматривается в качестве важного показателя социально-психологического климата и эффективности деятельности, от этого зависит и экономическая эффективность. Человек доволен делом, которым занимается, своим местом работы, должностью, достижениями, видит перспективы для профессионального роста, зарабатывает на достойную жизнь. Увлеченность трудом и возможность раскрыть в нем свои способности ведут к тому, что труд оказывается результативным и достигается высокий уровень профессионализма. Как следствие, окружающие тоже довольны таким человеком и его делами, он пользуется заслуженным уважением. Возможность раскрыть в нем свои способности ведут к тому, что труд оказывается результативным и достигается высокий уровень профессионализма.

Продуктивность — это личный вклад каждого члена коллектива в развитие предприятия, один из показателей успешности групповой активности и качественно, и количественно отражающий отношения достигнутого результата и результата желаемого, планируемого или в принципе максимально достижимого, анализ удовлетворенности членов группы и самим процессом труда, и его результатами, и психологическими последствиями.

Теплота — это положительные отношения между собой всех членов коллектива в процессе формирования, обеспечения и реализации межличностного и межгруппового контакта в результате трудовой деятельности, которое включает в себя, прежде всего: общительность

(широкая и избирательная), замкнутость, сосредоточенность, откровенность или скрытность, чуткость, товарищество, вежливость.

Сотрудничество – это отношения между собой, межличностного взаимодействия, характеризующиеся объединением усилий участников для достижения совместной цели при одновременном разделении между ними функций, ролей и обязанностей. Включение в кооперативное взаимодействие стимулирует развитие аттракции между членами группы, способствует оказанию взаимопомощи, усиливает взаимозависимость участников.

Взаимная поддержка – отношения друг с другом, наставничество, поддержка в работе, которые обуславливаются необходимостью организации осуществления и поддержания совместной деятельности людей.

Занимательность – с каким настроением выполняется текущая работа, т.е., эмоционально-оценочное отношение личности или группы к выполняемой работе и условиям ее протекания.

Успешность – это результат работы, подведение итогов определенных проектов в коллективе, и отдельно каждого члена коллектива.

Успешный человек находится в постоянном процессе осмысления происходящих событий, выполняет непрерывную "работу над ошибками", возвращает в себе способности прохождения через большие и малые кризисы, сопровождающие любую активную деятельность. Воля к достижению, стремление к намеченному результату гарантируют ему высокий уровень средневзвешенной успешности, а ответственность за личные действия позволяют исправлять неточности, преодолевать преграды и двигаться дальше, обращая временные неудачи в знания, а значит - в преимущества. Ощущение гармонии, или соответствия личных устремлений и возможности их воплощения в существующей окружающей среде, глубоко присуще успешным людям. Они не идут наперекор личным убеждениям, не ломают и не подстраивают себя под требования общества. Им достаточно опираться на сильные стороны своей личности и самостоятельно создавать условия для их

реализации. Формула личного успеха проста: достаточно одного осознать это.

Определение среднего балла по каждому из качеств:

- очень низкий – 1 балл,
- низкий – 2 балла,
- ниже среднего – 3 балла,
- средний – 4 балла,
- выше среднего – 5 баллов,
- высокий – 6 баллов,
- очень высокий – 7 баллов.

Высокой благоприятностью психологического климата соответствуют показатели в диапазоне 50–70 баллов; средней – 49–30 балл; незначительной благоприятности – 29–20 баллов. Количественные показатели менее 20 баллов свидетельствуют о неблагоприятном психологическом климате.

Уровень развития составляющих морально-психологического климата, коллектива в процентном соотношении является:

- высоким от 70% до 100%;
- средним от 40% до 69%;
- низким до 39%.

По суммарному составляющему уровень их развития составляет:

- высокий от 70% до 100%;
- средний от 40% до 69%;
- низкий до 39%.

Чем выше суммарный балл, тем лучше атмосфера в группе (ее можно оценить и по составляющим).

Если значение индекса групповой сплоченности составляет в среднем 4 и ниже балла (< 39%), это может служить сигналом для руководства о необходимости внедрения мер по сближению членов коллектива.

Специалисты утверждают, что методика В. Шкатуллы целесообразна для исследования социально-психологического коллектива, если его численность не превышает 40 человек. Если организация крупная, и в ее состав включается несколько подразделений, то рекомендуется применять данную методику и анализировать социально-психологический климат именно в конкретной группе.

Данный метод успел зарекомендовать себя как эффективное средство для исследования социально-психологического климата в коллективе, однако для более полного и глубокого анализа рекомендуется применять данный метод вкупе с другими методиками на выявление преобладающего стиля руководства и личностных характеристик руководителя.