



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

**Влияние стиля руководства на эффективность управления
образовательными системами**

**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:

73,46 % авторского текста

Работа рекомендована/ не рекомендована
к защите

«__» _____ 2023 г.

Зав. кафедрой ПППО и ПМ

 Корнеева Н.Ю.

Выполнил(а):

Студент(ка) группы ОФ-209-174-2-1

Демидова Анна Андреевна

Научный руководитель:

Доктор пед.наук, профессор

Савченков Алексей Викторович



Челябинск

2023

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....	3
Глава 1. Теоретические подходы к изучению стилей управления руководителей образовательными системами.....	9
1.1 Функции, принципы, методы управления образовательными системами..	9
1.2 Личность руководителя образовательной организации как субъекта управления образовательными системами.....	18
Выводы по 1 главе.....	36
Глава 2. Пути повышения эффективности управления образовательными системами.....	37
2.1 Общая характеристика образовательных организаций: МБОУ школа №20, МБОУ школа №10 имени Героя Советского Союза М.П. Галкина, МКОУ школа № 12 города Пласт, Челябинской области.	37
2.3 Рекомендации по развитию личностных качеств руководителей и оптимизации управления педагогическим коллективом.....	54
Выводы по 2 главе.....	65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	67
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	70
Приложения	77

ВВЕДЕНИЕ

Проблема исследования. Новая образовательная политика, приоритетом которой является качество образования, привела нас к пониманию того, что необходимы новые подходы в управлении образовательным процессом. На сегодняшний день выбор оптимального стиля руководства является значимым фактором для успешного функционирования любой организации. Успешное и эффективное функционирование любой организации зависит от ряда факторов, как объективных, так и субъективных. Немалая роль принадлежит человеческому фактору. От того, каких сотрудников принимают на работу, насколько они готовы к этой работе, как сильно мотивированы, зависит успех всей образовательной организации. Можно без сомнений сказать, что роль руководителя в этом процессе неопределима. Именно грамотное управление, распределение обязанностей, направление работы подчинённых в нужное русло, контроль и анализ деятельности, ответственность за результаты помогают достичь намеченной цели.

Актуальность исследования. Исследование личности руководителя образовательными системами – очень важный процесс, так как именно от руководителя зависит эффективность работы всего коллектива. Сегодня руководитель образовательной организации непременно сопоставляется с управленцем предприятия, то есть возникает проблема, при которой будущее коллектива и в целом предприятия зависит от руководителя и эффективного управления. Эффективность руководства образовательной организацией начинается с умения осознавать свои личные цели, понимать и адекватно оценивать себя и других людей, правильно распределять своё время, вовремя и оптимально принимать решения, активно действовать, снимать стресс и контролировать своё поведение. Руководитель образовательной организации должен думать о своих индивидуальных возможностях, адекватно оценивать себя и своё поведение. Формируя в

себе качества психолога, он должен научиться воспринимать и понимать человека не только по словам, но и по мимике, жестам, движениям, позе и так далее.

В современных условиях развития сферы образования обозначились основные проблемы формирования эффективного стиля управления персоналом и учреждением в целом. Данный факт очень часто зависит не только от коллектива, но и от личностных качеств руководителя, его способности управлять и контролировать. Важным принципом управления является единое руководство, то есть подчинённость руководителю всех подразделений образовательной организации, всех членов трудового коллектива. Это означает также, что руководитель образовательной организации или соответствующего подразделения лично руководит, организует и отвечает за эффективную деятельность трудового коллектива. От качества управленческих кадров в значительной мере зависит эффективная работа образовательной организации. Именно от руководителя, его экономической и технической осведомлённости, умения управлять коллективом зависит успех деятельности коллектива, а, следовательно, и всей образовательной организации.

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

Цель исследования – изучить основные стили управления образовательными системами, разработать рекомендации по формированию эффективного стиля руководства современного руководителя образовательной организации.

Объект исследования: стили эффективного руководства в управлении образовательными системами.

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

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

1. провести анализ теоретических подходов к изучению личности руководителя образовательного учреждения в психологопедагогической, управленческой литературе;

2. выявить отличительные характеристики существующих стилей управления;

3. провести исследование влияния стиля руководства на эффективность управления образовательной организацией;

4. дать общую характеристику образовательным организациям г. Пласт;

5. разработать рекомендации по повышению эффективности управления руководителям образовательных организаций.

Гипотеза исследования: Стиль руководства образовательной системой выражается в том, как директор школы действует, какими способами он решает стоящие перед ним задачи. Стиль управления руководителя образовательной организации будет более эффективным при реализации мероприятий по развитию личностных качеств руководителей и оптимизации управления педагогическим коллективом.

Теоретико-методологическая база исследования. Теоретической основой данной методологии является комплексный подход к изучению (труды, учения, теории многих российских, зарубежных учёных и психологов). Служат концептуальные работы, раскрывающие основы общего системного анализа (П.К.Анохин, В.Г. Афанасьев, В.А. Барабанщиков, А.А. Митькин и др.), профессиональной (В.С. Агапов, А.А. Бодалев, А.А. Деркач, Е.А.Климов, А.К.Маркова, М.Ф. Секач, В.Д.

Шадриков и др.) и управленческой (И.В. Антоненко, В.Г. Зазыкин, А.И.Китов, Р.Л. Кричевский, В.Г. Крысько, Г.В. Суходольский, Р.Х. Шакуров и др.) деятельности, социально-психологического анализа индивидуального стиля (В.С.Мерлин, В.Д. Небылицын, Б.М. Теплов и др.), методов руководства (А.Л.Журавлев, Р.Л. Кричевский, В.А. Толочек и др.), руководства учебно-воспитательным процессом в школе (Ю.К. Бабанский, Б.З. Вульф, В.А. Караковский, Ю.А. Конаржевский, В.В. Лебединский, Б.Т. Лихачев, М.М. Поташник, В.А. Слостенин, Г.Н. Филонов, Р.Х. Шакуров, Т.И. Шамова и др.), общей проблематики управления системой образования (И.М. Ильинский, Б.В. Коваленко, В.А. Луков, Г.Н. Оглобина, М.М. Поташник, А.А. Реан, П.Н. Третьяков, В.Я. Якунин и др.) [12].

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

– *Теоретические методы*: теоретический анализ научной, психологопедагогической, управленческой, методической литературы по теме исследования;

– *Эмпирические методы*: проведение в практической части тестовых исследований по методикам, количественного и качественного анализа;

– наблюдение, сравнительно-сопоставительный;

– беседа, опрос;

– анкетирование;

– статистический анализ;

– интерпретация результатов анкетирования.

Этапы и база исследования:

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

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

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

Научная новизна исследования заключается в том, что на основе изученных теоретических данных нами был проведен самостоятельный практический анализ основных психологических аспектов стилей управления в образовательных организациях, созданы рекомендации по оптимизации стиля управления для руководителей данных образовательных организаций.

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

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

Структура и объём работы. Работа состоит из введения, теоретической и практической глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Основная часть работы изложена на 80

страницах машинописного текста, в число которых входят 7 рисунков и 7 таблиц. Список использованных источников содержит 81 наименование, приложения занимают 24 страницы.

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

1.1 Функции, принципы, методы управления образовательными системами

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

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

процессом» рассматривает его как комплекс методик, теорий, образовательных технологий. Ссылаясь на данное определение, можно выделить, что любой учитель является менеджером учебно-воспитательного процесса, а руководитель образовательной организации является менеджером всего образовательного процесса.

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

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

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

управленческой деятельности образовательными системами (функциональный, личностно-ориентированный, системный, ситуационный, и другие). Сегодня больше внимания уделяется личностно-ориентированному подходу.

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

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

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

подходы к управлению, осуществляется научное обоснование управленческой деятельности.

Переход на рыночные отношения, демократизация, гуманизация, формирование социальных форм, видение в учителе и ученике личности способствовало значительным преобразованиям в системе управления образовательной организацией: воздействие в управлении сменилось на рефлексивное управление, взаимодействие, сотрудничество. Поэтому для эффективного влияния на деятельность подчиненных современному руководителю необходимо глубокое понимание основ педагогического менеджмента [15]. В условиях модернизации образовательных систем важным звеном в повышении качества обучения является новый подход понимания роли управления образовательной организацией [42]. Современные образовательные организации из-за усложнения функций претерпевают значительные перемены организационного характера. В управлении образовательными системами перед руководящим составом возникла потребность в поиске новых методов и форм организационной, педагогической деятельности, направленной на решение новых сложных задач [43]. Говоря об управлении педагогическим коллективом, мы будем применять системный и научный подходы к теоретическому осмыслению управленческой деятельности, обусловленной усложнением объектов управления, их активной взаимосвязью с внешней средой, также организацией инновационных процессов для систематического обновления [13]. Взаимодействие участников целостного педагогического процесса складывается как цепь последовательных взаимосвязанных специфических функций. Отношение между управляющей системой и управляемым объектом, направленное для обеспечения организованности управляемых, называется функцией управления [25]. По традиционному подходу выделяются следующие функции управленческие образовательных систем: планирование, целеполагание, анализ, контроль и диагностика, организация деятельности, регулирование и коррекция (Ю.А.

Конаржевский) [17]. Классификация Т.И.Шамовой очень близка к данному подходу, отличается лишь названиями, практически совпадают по своему содержательному наполнению (Рис. 1).

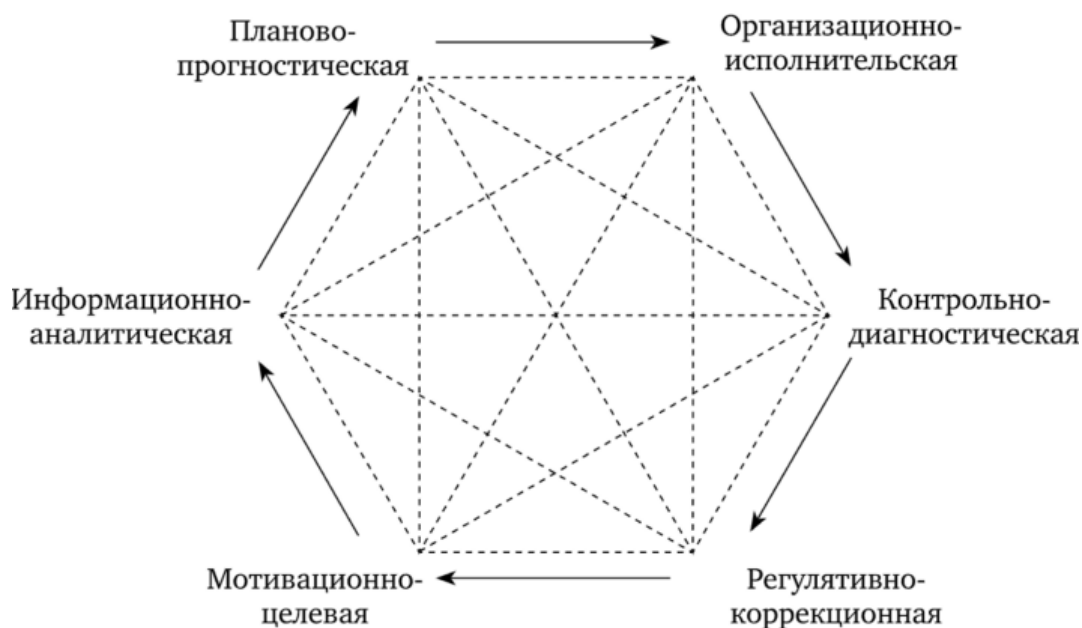


Рисунок 1 — Взаимосвязь управленческих функций (по П.И. Третьякову)

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

ИА - информационно - аналитическая;

ПП - планово - прогностическая;

ОИ - организационно - исполнительская;

МЦ - мотивационно - целевая;

КД - контрольно - диагностическая;

РК - регулятивно-коррекционная.

Информационно – аналитическая функция (функция педагогического анализа) - это изучение информации о состоянии развития педагогического процесса, объективность оценивания

результативности, разработка рекомендаций по повышению эффективности. Непрофессиональный, несвоевременный педагогический анализ в управленческой деятельности директора школы может привести на этапе планирования к затруднениям в принятии управленческих решений [44].

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

Основные условия, которые формируют мотивацию в педагогическом коллективе:

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

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

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

Совместная деятельность представителей общественных организаций и руководителей школы по установлению соответствия функционирования работы всей образовательной системы

общегосударственным требованиям определяется контрольно – диагностической функцией (контроль и диагностика).

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

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

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

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

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

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

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

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

Объективность и полнота информации. Своевременный анализ полученной информации способствует выявлению положительных сторон и отрицательных причин, препятствующих положительным тенденциям.

Функции и принципы управления образовательным учреждением реализуются через применение разных методов.

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

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

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

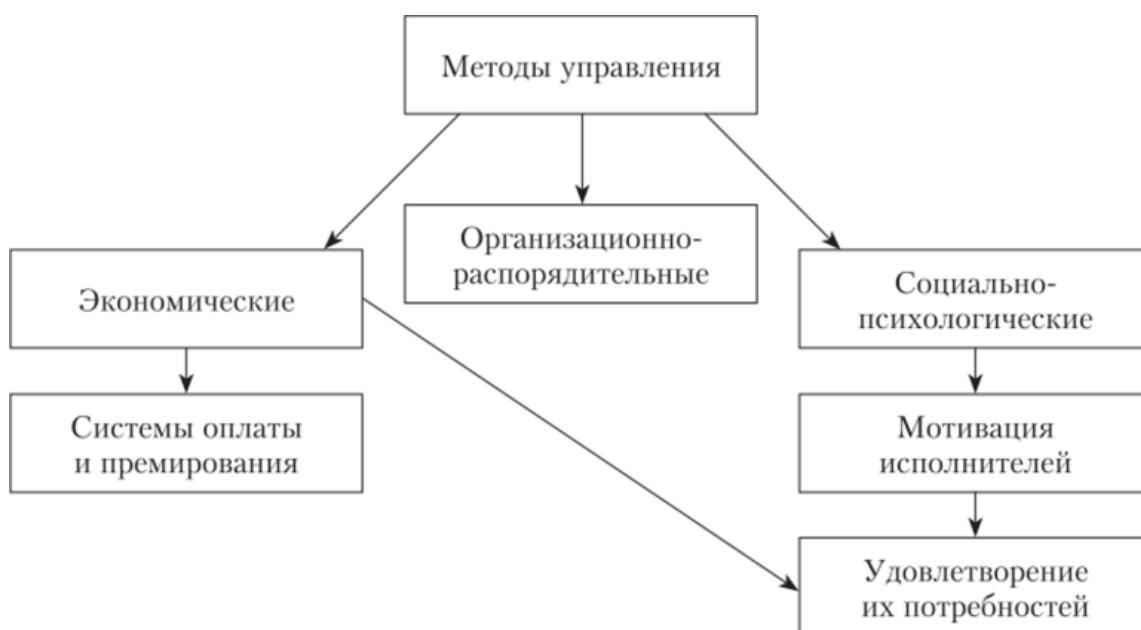


Рисунок 2 — Классификация методов управления образовательными системами

Эффективность использования данных методов управления предполагает:

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

Для руководителя образовательного учреждения очень важно правильно:

- выбрать и сочетать методы управления, которые зависят от: целей, стоящих перед образовательным учреждением (цели учреждения, состояние учебно-воспитательного процесса социальный заказ, и т.д.);
- состава коллектива (педагогический стаж работы, возраст, образование, квалификация, и т.д.);

- финансовой, материально-технической базы образовательной организации;
- от личностных особенностей и предпочтений руководителя, его жизненного опыта [72].
-

1.2 Личность руководителя образовательной организации как субъекта управления образовательными системами

Руководитель в образовательном учреждении - важная должность. Именно с руководителя начинается порядок и беспорядок внутри организации. Об образовательном учреждении в целом часто именно по личности руководителя судят[4]. Изучение, анализ управленческой литературы показывает, что в настоящее время недостаточно внимания уделено личности директора образовательной организации, также требованиям, которые предъявляет к нему современное общество. Эти требования определяются через профессионально значимые качества, под которыми мы подразумеваем индивидуальные качества субъекта, влияющие на эффективность деятельности [18]. Поэтому проблема личности в управлении образовательными системами становится все более актуальной. В современных условиях возрастает роль директора, как руководителя нового типа - педагогического менеджера из-за увеличения объема задач, решаемых 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 коммуникационные технологии, формировать единую творческую команду, стимулировать творческую деятельность, обеспечивать оптимальные условия для самореализации ученического и педагогического коллективов, привлекать и грамотно использовать дополнительные источники и

способы финансирования, развивать формы самоуправления, общественного контроля [38]. Наличие у руководителя четких личных ценностей и разумных личных целей крайне важно для успеха в профессиональной управленческой деятельности, карьере и личной жизни. От успешности управления руководителя зависит эффективность всего учреждения в целом:

1. Целевая эффективность:

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

2. Ресурсная эффективность:

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

3. Технологическая эффективность:

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

4. Социально-психологическая эффективность:

- Благоприятный социально-психологический климат в организации;
- Удовлетворенность участников процесса образовательной организации.

Именно поэтому директор всегда должен уметь выстраивать правильную, продуманную стратегию управления. Известный польский

журналист-исследователь Д. Пассент писал, что «директор школы должен быть дипломатом, когда что-то выпрашивает для своей школы; жестким при выполнении своих распоряжений, приказов от подчиненных; изворотливым, когда беседует с представителями прессы; многообещающим с молодыми специалистами». В этих словах, хотя и шутливых, доля правды весьма существенна [79].

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

Культура управления руководителя представляет собой синтез личностных, профессионально - деловых качеств, необходимых для успешной реализации управленческих функций. Ряд педагогов (В.А.Сластенин, А.В.Мищенко, И.Ф.Исаев) раскрывают понятие «управленческая культура руководителя» через категории технологии, ценности и творчества, выделяя следующие ее основные компоненты: аксиологический, технологический, личностно-творческий. Следовательно, в управленческой деятельности руководитель школы само реализуется как личность, руководитель, организатор, общественный деятель и воспитатель. Постоянное взаимодействие с участниками учебного процесса придает управленческой деятельности личностно-ориентированную направленность. Неправильно говорить о качествах личности руководителя в отрыве от содержания его деятельности и влияющих на нее факторов [54]. Руководитель должен всегда привносить свои индивидуальные качества в процессы трудовой деятельности и

группового взаимодействия. Руководитель, обладая высоким авторитетом среди членов своего коллектива, как правило, более демократичен, а отсутствие авторитета он пытается компенсировать жесткими, директивными действиями.

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

Для эффективности управленческой деятельности современному руководителю необходимо овладеть определенными компонентами педагогического менеджмента (таблица 1).

Таблица 1 — Классификация организационно-управленческих качеств руководителя образовательной организации

Группы качеств	Содержание качеств	Ранги качеств	Удельный вес, %
Профессиональная компетентность	Знания и опыт: наличие профессиональных знаний и умений в сфере управления образовательной организацией, знание работы на	1	27

	должности завуча, опыт педагогической и общественной деятельности.		
Организаторские качества	Взаимоотношения с людьми: тяга к лидерству, умение контактировать с педагогами, обучающимися, родителями, организовать совместную педагогическую и воспитательную деятельность, личный психологический портрет.	2	19
Деловые качества	Отношение к делу: умение стратегически мыслить, предприимчивость (тактика действий) и личная организованность.	3	18
Нравственные качества	Отношение к нравственности: духовные качества и культура поведения в обществе.	4	15
Работоспособность	Способность к продолжительной и напряженной умственной, творческой деятельности на руководящей должности в образовательной организации.	5	14
Политическая культура	Понимание интересов государства, школы, личности педагога, обучающегося,	6	7

	родителя, умение считаться с разными точками зрения.		
--	--	--	--

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

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

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

Качества руководителя, препятствующие эффективности протекания управленческого процесса:

- недостаточная сформированность у руководителя управленческой концепции;
- коммуникативные трудности с коллективом;

- конфликтные тенденции поведения, ситуации;
- недоброжелательное отношение к сотрудникам;
- неумение мотивирования коллектива;
- ориентация только на личные цели;
- недостаток творческого подхода в работе.

Качества подчиненных, которые препятствуют эффективности управленческого процесса:

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

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

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

1.3 Проблема выбора индивидуального стиля руководства

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

сотрудничества и деловой активности. Руководитель должен быть лидером, достойным подражания [22]. Главная задача современного руководителя - добиваться коллективной работы, сотрудничества. Если его усилия не поддерживаются коллективом, несмотря на его трудолюбие и талант, то результат будет малоуспешным. Это значит сотрудничество, а не прямое давление [60]. На выбор руководителем индивидуального стиля влияют субъективные и объективные факторы.

Субъективные факторы, зависящие от самой личности руководителя:

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

Объективные факторы, которые формируются под влиянием среды окружения:

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

– способы и приемы управления, используемые руководством [24].

В стиле проявляются склонности человека, отличительные черты, манеры поведения, привычки, вкусы. Стиль отражает индивидуальность личности, подчеркивает ее самостоятельность, неповторимость. Обычно стилю присуща устойчивость, характеризуемая в частом повторении тех или иных приемов руководства, но относительно, следовательно, стилю присущ и динамизм. Однако особенности личности руководителя при всей их значимости не исчерпывают всех аспектов стиля [32].

Разные стили руководства требуют различного сочетания способностей. 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 [31].

1.4 Роль стиля управления руководителя в обеспечении эффективной деятельности образовательной организации

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

Стиль руководства представляет относительно устойчивую систему методов, способов, приемов воздействия руководителя на коллектив для эффективной реализации управленческих функций. Ориентация

руководителя на выполнение задач или на человека, забота о человеческих отношениях – все это стиль руководства [27]. Общим во многих определениях стиля руководства является трактовка его как способа воздействия руководителя на подчинённых. Изучение и возникновение стиля руководства связаны с известным немецким психологом К. Левиным. В 30-е годы XX века, проводя эксперименты, на основе изучения влияния личностных качеств руководителя определил три ставших классическими стили руководства: авторитарный (директивный), демократический (коллегиальный), либеральный (нейтральный). Исследования Левина дали основу для изучения данного вопроса другими учеными [30].

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

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

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

- личным мировоззрением, взглядами, мотивами, к обуславливающие применение тех или иных принципов, методов для организации своей деятельности и поведения;
- особенностями психологии (темперамент, характер, направленность, способности и др.) и индивидуальными качествами;
- уровнем профессионального мастерства в области социального управления. В индивидуальности стиля проявляются и ситуационные особенности объекта управления, и факторы среды, влияющие на деятельность [78].

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

Многие научные исследования не позволяют выделить стиль, который всегда гарантировал бы успех. Например, в результате исследования, проведенные Р. Лайкертом в Мичиганском университете, доказано, что руководители, ориентированные на задачу, оцениваются как менее компетентные по сравнению с ориентированными на личностно-ориентированный подход. Степень успешности того или иного стиля зависит от поставленной задачи, конкретной ситуации, от личностных особенностей конкретных участников образовательного процесса [80]. Только понимание возможного многообразия способов управления, ясное и вместе с тем гибкое видение проблем на любых уровнях делает руководителя более свободным, а его деятельность более эффективной. Формула эффективного руководства: знает - хочет - может - успевает.

Становление стиля представляет сложный длительный процесс. Опытный руководитель способен использовать тот или иной стиль в зависимости от ситуации: от состава руководимого коллектива, содержания решаемых задач. Но при всей их значимости особенности личности не исключают другие факторы, формирующие стиль управления.

Обилие классификаций стиля руководства в теории свидетельствует о сложности данного социального явления. Классическая классификация стиля руководства восходит к работам крупного немецкого социального психолога 20 века Курта Левина, выделившего три традиционных стиля: авторитарный (директивный), демократический (коллегиальный) и либеральный (попустительский) стили. В этой классификации стили руководства различают по тому, как руководитель включает подчиненных в процесс принятия решений [34]. В настоящее время используют два подхода к изучению стилей:

- традиционный подход («одномерные» стили управления, характеризующиеся одним каким-то фактором: авторитарный, демократический и либерально-попустительский);

- современный подход: в рамках данного подхода стили руководства являются интегральной характеристикой деятельности руководителя, отражающие его личностные качества и гибкое построение взаимоотношений с коллективом с учетом внешних факторов [37].

«Одномерные» стили характеризуются одним каким-то фактором: авторитарный, демократический и либерально-попустительский. Рассмотрим более подробно одномерные стили управления образовательными системами и дадим сравнительную характеристику данным стилям, выделив их особенности, преимущества, недостатки в виде сводной таблицы 2 [68].

Таблица 2 — Одномерные стили управления образовательными системами

Основные параметры сравнения	Одномерные стили управления		
	Авторитарный (автократически)	Демократический	Либеральный (пассивный)

	й, директивный, административный)	(коллегиальный)	стиль).
1. Природа стиля	<p>ПОЗИЦИЯ</p> <p>«над группой»:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Высокая централизация власти; - жесткий диктат воли; - доминирование жесткого единоначалия. 	<p>ПОЗИЦИЯ «в группе»:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера. 	<p>ПОЗИЦИЯ «вне группы»:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Минимальное участие руководителя в управлении («максимум демократии», «минимум контроля»); - предоставление коллективу возможности самоуправления.
2. Преимущества	<ul style="list-style-type: none"> - Большая скорость принятия решений; - основное внимание порядку, результату. 	<ul style="list-style-type: none"> - Принятие целесообразных решений; - усиление личных обязательств по выполнению работы через участие в управлении; - высокая мотивация коллектива; - поддержка развития педагогов; - уменьшение количества возможных конфликтов. 	<ul style="list-style-type: none"> - Разгрузка руководителя; - высокая степень самостоятельности и квалификации подчиненных.
3. Недостатки	<ul style="list-style-type: none"> - Снятие ответственности с подчиненных; - высокая вероятность ошибочных решений; 	<ul style="list-style-type: none"> - Требуется много времени на принятие решений 	<ul style="list-style-type: none"> - Расслоение коллектива на конфликтующие подгруппы; - результаты работы обычно низкие; - педагогический

	<p>-уменьшает инициативность и творчество педагогов;</p> <p>-неблагоприятный психологический климат, эмоциональное напряжение.</p>		<p>коллектив не удовлетворен своей работой, руководителем;</p> <p>-психологический климат в коллективе неблагоприятный;</p> <p>-нет никакого сотрудничества ;</p> <p>-нет стимула добросовестно трудиться.</p>
4. Способ принятия решения	<p>Решение руководитель всегда принимает сам, не советуется с коллективом, навязывает им свою волю и не дает возможности проявить инициативу; мнение руководителя - решающее.</p>	<p>-Требует много времени на принятие решений;</p> <p>-стремится решать вопросы коллегиально</p>	<p>-За собой он сохраняет функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего полученные результаты.</p>
5. Способ доведения решения до исполнителей	<p>Приказ, распоряжение, команда.</p>	<p>Предложение.</p>	<p>Просьба, упрашивание.</p>
6.Интенсивность (качество работы)	<p>Высокая интенсивность</p>	<p>Высокая оригинальность результатов</p>	<p>-</p>
7. Трудовая атмосфера	<p>Высокая напряженность, враждебность</p>	<p>Свободная, дружеская атмосфера</p>	<p>Атмосфера произвола отдельных сотрудников</p>
8. Контроль руководителя за деятельностью подчиненных	<p>Повышенный</p>	<p>Средний</p>	<p>Отсутствует</p>
9.Распределение ответственности	<p>Полностью в руках руководителя</p>	<p>Руководитель всегда доверяет своему педагогическому коллективу и старается распределить ответственность</p>	<p>Полностью в руках исполнителя</p>

		на всех уровнях организации.	
10.Отношение к инициативе педагогов	Сдерживание индивидуальных инициатив. Педагогический коллектив боится проявлять инициативу, т. к. она может быть наказуема.	Поощряется и используется	Полностью передается коллективу
11.Отношение к знаниям	Считает, что все сам знает.	Постоянно учится и требует того же от коллег – педагогов.	Безразличное
12.Отношение к общению	Отрицательное, соблюдает дистанцию; четкий язык, неприветливый 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.
13. Отношение к педагогам - коллегам	По настроению, неровное, недоверчивое, негативное. Интересы дела ставятся значительно выше интересов людей.	Ровное, доброжелательное, требовательное	Мягкое, нетребовательное
14.Отношение к дисциплине	Жесткое, формальное	Разумное	Мягкое, формальное
15.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 [48].

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

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

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

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

«Многомерные» стили управления представляют комплекс взаимодополняющих подходов (таблица 3).

Таблица 3 — Многомерные стили управления образовательными системами

Многомерные стили управления	Стороны	
	Положительные	Отрицательные
1.Примитивное руководство или «отдых на работе» (объединенное управление)	-	Холодное отношение к коллективу, не является лидером, просто «хранитель своего кресла».
2.Социальное руководство	Руководитель любим подчиненными: уделяет особое внимание нуждам и потребностям. Текучка кадров очень низка, а уровень удовлетворенности трудом очень высок.	Излишняя доверчивость к подчиненным приводит к принятию непродуманных решений, из-за этого страдает учебный процесс. Подчиненные могут злоупотреблять доверием к себе.
3.Авторитарное руководство (власть – подчинение)	Руководитель заботится только об организации	Не осуществляет никакой социальной деятельности, между руководителем и его подчиненными постоянно сохраняется дистанция, отсутствует взаимопонимание
4. Производственно – социальное управление (организационное управление)	Забота о людях в образовательной организации. Решения должны приниматься руководителем, но обязательно обсуждаются и корректируются с коллективом. Черты: постоянство, заинтересованность в успехе начинаний, нестандартность мышления, прогрессивные взгляды.	Однако прогрессивность взглядов мало распространяется на стиль управления, что не способствует развитию и движению вперед всего производства.
5.Командное руководство или руководство «лицом	Одинаково относится как к	-

к лицу» (групповое управление)	коллективу, так и к возглавляемой им организации. Активное вовлечение коллектива в процесс принятия решения. Это позволяет повысить удовлетворенность трудом всех работающих.	
--------------------------------	---	--

Выводы по 1 главе

Таким образом, управление образовательными системами – это разновидность социального управления, которое осуществляется путем воздействия на ценностные ориентации, условия жизни людей, и одновременно выделяется в нескольких формах: управление системой, конкретным образовательным учреждением, процессом, педагогическим коллективом, результатом. Является сферой реализации способностей личности руководителя, проявляющиеся в его стиле управления. Стиль представляет собой одновременно социальное явление, отражая убеждения, мировоззрение руководителя, и индивидуальное явление, определяющееся специфическими характеристиками конкретной личности. Руководители, развивая и совершенствуя свои личностные качества, безусловно, могут повысить эффективность своего образовательного учреждения. Разные стили по – разному влияют на психологический климат, мотивирование, межличностные отношения внутри педагогического коллектива.

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

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

Глава 2. Пути повышения эффективности управления образовательными системами

2.1 Общая характеристика образовательных организаций: МБОУ школа №20, МБОУ школа №10 имени Героя Советского Союза М.П. Галкина, МКОУ школа № 12 города Пласт, Челябинской области.

Школа — учебное заведение для получения общего образования, социальная организация, система совместной деятельности людей (руководителя, учителей, обучающихся и родителей), об управлении которой целесообразно говорить. В городе Пласт находится пять школ, такие как: МБОУ «Школа №2» г. Пласта, МБОУ СШИ №8 г.Пласта, МБОУ «Школа №10 г. Пласта», «Школа №12» г. Пласта, МБОУ «Школа №20» г. Пласта. Объектами исследования были выбраны только три образовательные организации: МБОУ школа №20, МБОУ школа №10 имени Героя Советского Союза М.П. Галкина, МКОУ школа № 12 города Пласт, Челябинской области.

Для начала дадим общую небольшую сравнительную характеристику данным образовательным организациям (табл.4).

Таблица 4 — Характеристика выбранных школ города Пласт

Параметры сравнения	МБОУ школа №20	МБОУ школа №10	МКОУ школа № 12
Год основания	7 сентября 2005 года	17 января 2000 года	20 января 2000 года
Юридический адрес	Челябинская область, г. Пласт, ул. Октябрьская, д. 26	Челябинская область, г. Пласт, ул. Октябрьская, д. 54	Челябинская область, г. Пласт, ул. 9 Января, д. 2Б
Вид деятельности	Образование среднее общее+ещё 7 видов деятельности	Образование среднее общее +ещё 6 видов деятельности	Образование среднее общее +ещё 4 вида деятельности
Регистрационный номер	1057436008827	1027401029611	1027401029501
Директор	Петухова Надежда	Харитонов Владимир	Пузырёва Татьяна

	Викторовна	Петрович	Юрьевна
Возраст	61	56	54
Стаж педагогический	33 года	28 лет	25 лет
Стаж как директора в данной организации	18 лет	18 лет	11 лет
Образование	высшее	высшее	высшее
Квалификационная категория	высшая	высшая	высшая
Преподаваемый предмет	История и обществознание, экономика, Основы правовой грамотности	Технология	Математика
Миссия школы:	Школа является базовой площадкой для проведения областных мероприятий, муниципальных конкурсов и государственной итоговой аттестации учащихся 9 классов. Возможность постигать азы вокального и хореографического искусства, не выходя за пределы школьных стен.	Школа осуществляет образовательную деятельность по образовательным программам начального общего, основного общего, среднего общего образования, в том числе по адаптированным программам для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья.	Создание условий для реализации каждым учащимся права на получение образования с учетом его склонностей и возможностей.
Количество педагогов	92	74	42
% уровня образованности (высшее профессиональное образование)	89 человек (96,29%)	72 человека (97,29%)	40 человек (97,5%)
Владение ИТтехнологиям	92	74	42
Количество обучающихся	828	706	269
Место в рейтинге по ЕГЭ	1 место по району	2 место по району	8 место по району
Место в рейтинге по	145 место по области	416 место по области	401 место по области

отзывам:			
----------	--	--	--

Данные школы были выбраны нами для характеристики и анализа руководителей данных образовательных организаций, так как эти школы являются основными школами города Пласт Челябинской области. Во время моего обучения в школе я была в данных образовательных организациях и именно их решила разобрать в ходе своей диссертационной работы. Каждая образовательная организация, имея свой внутренний потенциал, функционирует в социально-культурной среде города Пласт.

2.2. Изучение характеристик стиля управления руководителей образовательных организаций

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

В связи с влиянием многочисленных факторов на эффективность функционирования образовательной организации, было выбрано комплексное решение данной проблемы. В течение трех месяцев текущего 2023 года (март-май) кроме анализа теории, было проведено экспериментальное исследование с целью выявления стиля руководства у директоров данных общеобразовательных школ, и влияния личностных качеств на эффективность функционирования образовательной организации. Для достоверных результатов личностные качества руководителей измерялись несколькими диагностическими методиками,

методом наблюдения, опроса, само оценивания, анкетирования. На основе результатов исследования сделан сравнительный анализ о влиянии стиля руководителя на эффективность управления образовательной организацией.

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

1) На диагностику лидерских способностей (Е.Жариков, Е. Крушельницкий)

2) На выявление качеств лидера:

– «Эффективность лидерства» (Р.С. Немов)

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

3) На способности к руководству:

– «Какой вы руководитель?» (П. Хэрси, Х. Бланшард);

– «Оценка стиля управления» (Л.Д. Столяренко);

4) На оценку подчиненными своего руководителя:

– «Руководитель глазами подчиненных» (Подоляк Я.В.)

– «Оценка эффективности деятельности руководителя» (Розанова В.А.);

– методика экспертной оценки качеств руководителей (Шипунова В.Г., Кишкель Е.Н.)

5) Изучение психологического климата коллектива: «Оценка социальнопсихологического климата» (Л.Д. Столяренко)

В данных образовательных организациях среди учителей в марте проведено анкетирование «Факторы, вызывающие у педагогов желание трудиться эффективно» (Приложение 1). Цель проведения анкетирования: выявление факторов, мотивации, вызывающих желание трудиться эффективно в данной образовательной организации, под руководством

своего директора. Анкетирование включало в себя 20 определенных факторов. Каждый учитель должен был выбрать для себя наиболее значимый фактор, который для него является основным стимулом работы в данной образовательной организации.

В анкетировании приняло участие 90 учителей (по 30 учителей из каждой школы). Из них: 70 человек - женщины, 20 человек - мужчины.

Анализ результатов анкетирования педагогов МБОУ школа №20 (Рис.3)

«Основные факторы, вызывающие желание трудиться эффективно у педагогов МБОУ школы №20 г. Пласт»

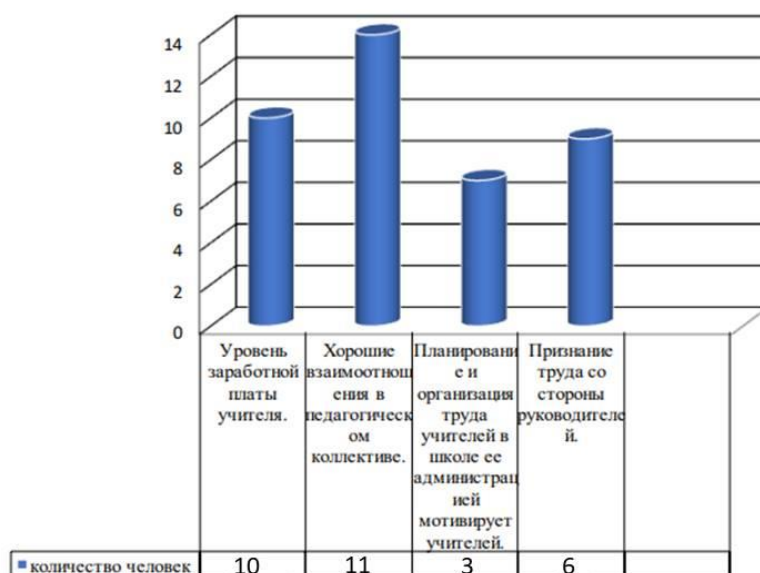


Рисунок 3 — Основные факторы, вызывающие желание трудиться эффективно у педагогов МБОУ школы № 20 г. Пласт

Анализ данных ответов показывает, что для 11 из 30 анкетизируемых учителей, что составляет 36% от числа опрашиваемых учителей 20 школы города Пласт, значительным фактором, способствующий мотивации, являются устойчивая сформированная система взаимоотношений в

коллективе. Из этого можно сделать вывод, что в данной школе достаточно дружный и сплочённый коллектив, что очень важно.

Для 10 педагогов (33%) важным фактором мотивирующим работать является уровень заработной платы.

Для 6 педагогов (20%) важным мотивационным фактором учителей к трудовой деятельности является планирование и организация учебно-воспитательного процесса.

Для 3 педагогов (10%) – главным мотивационным фактором является признание труда учителей руководящим составом. Можно предположить, что в педагогическом коллективе данной организации благоприятный психологический климат между педагогами, администрацией и директором, а также существует профессиональное взаимопонимание коллег, благоприятная рабочая атмосфера для организации труда.

Анализ результатов анкетирования педагогов школы № 10 (Рис.4)

«Основные факторы, вызывающие желание трудиться эффективно у педагогов школы №10 г. Пласт»



Рисунок 4 — Основные факторы, вызывающие у педагогов желание трудиться эффективно у педагогов школы №10

Анализ данных ответов показывает, что для 13 из 30 анкетированных учителей, что составляет 43 % от числа опрошенных из 10 школы города Пласт, значительным фактором, вызывающим желание эффективно работать, является материальная мотивация, уровень заработной платы.

Для 6 педагогов (20%) – на втором месте организация и планирование учебно-воспитательного процесса как у учителей 20 школы, а для остальных 6 педагогов важным мотивационным фактором является признание труда учителя только со стороны учащихся и родителей.

Для 5 педагогов (17%) - повышать свою квалификационную категорию, возможность творческого роста. Исходя из этого, можно предположить, что в коллективе данной организации психологический климат между педагогами и директором не благоприятен; в коллективе формируются микро группы; труд учителей в большей степени признается родителями, чем руководителем; четкое планирование, строгий контроль.

Анализ результатов анкетирования педагогов школы № 12 представлен на (Рис.5).

«Основные факторы, вызывающие желание
трудиться эффективно у педагогов школы №12 г.
Пласт»

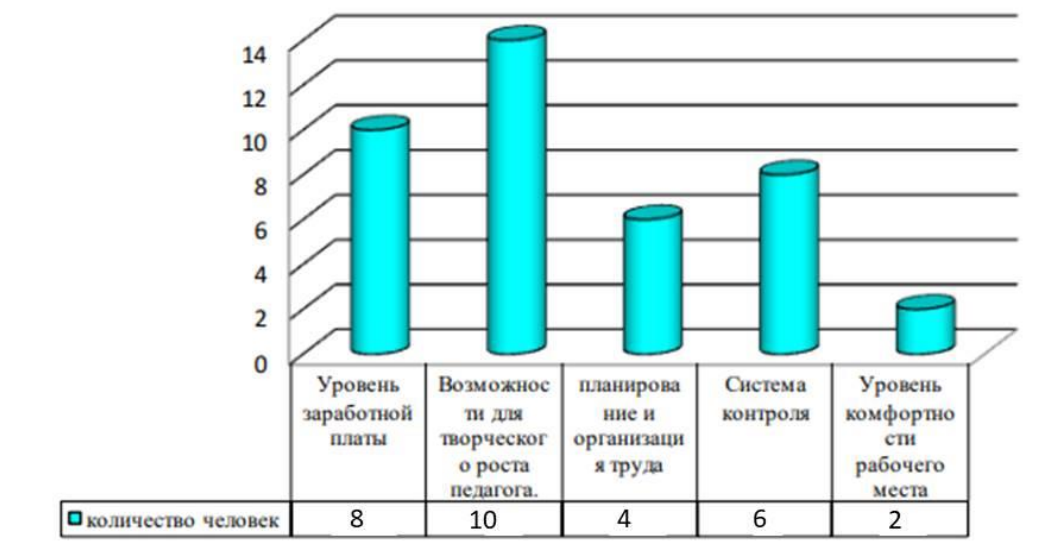


Рисунок 5 — Основные факторы, вызывающие желание трудиться эффективно у педагогов школы № 12

Анализ данных ответов показывает, что для 10 учителей важным мотивационным фактором является возможность для творческого роста.

Для 8 учителей главным стимулом к работе является уровень заработной платы.

Система контроля оказалась важным фактором для 6 учителей.

Для 4 учителей главным мотивационным фактором является планирование и организация труда, а для 2 учитель важен уровень комфортности рабочего места.

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

рабочей атмосферы. На психологическую атмосферу в образовательной организации могут влиять лидерские и управленческие способности руководящего состава. Руководитель, обладая определенным уровнем этих способностей, может построить правильную четкую систему взаимоотношений с педагогическим коллективом, направить его деятельность на достижение высоких результатов.

Проанализировав ответы всех учителей данных школ можно сделать вывод, что в каждой школе учителей мотивируют разные факторы, следовательно и атмосфера в каждой образовательной организации разная, кому-то недостаточно возможности для творческого роста, для некоторых рабочее место является недостаточно комфортным, но в большинстве случаев для многих всё же главным фактором остаётся уровень заработной платы.

Проведено исследование на выявление лидерских качеств руководящего состава (директора и администрации) в данных образовательных организациях по двум тестовым методикам Р.С. Немова, такие как «Способность к лидерству» (приложение 2), «Эффективность лидерства» (приложение 3). Цель тестовой методики «Способность к лидерству» заключается в выявлении лидерских качеств и степени их выраженности, «Эффективность лидерства», оценивает возможную практическую деятельность в роли лидера с точки зрения ее потенциальной эффективности.

В исследовании на наличие лидерских и управленческих способностей приняли участие 12 человек в возрасте от 30 до 63 лет: руководители трех образовательных организаций, члены администрации: из каждой организации один завуч по учебной работе (УР), по воспитательной работе (ВР), научно-методической работе (НМР). Исследование показало следующие результаты. В таблице 5 приведены результаты проведенных методик «Способность к лидерству» и «Эффективность лидерства».

Таблица 5 – Результаты методик «Способность к лидерству», «Эффективность лидерства».

Участники исследования	Тестовые методики			Баллы
	Способность к лидерству	Баллы	Эффективность лидерства	
1.Директор школы №20	лидерство выражено в сильной степени	0	высокоэффективный	37
2.Директор школы №10	лидерство выражено в сильной степени	8	высокоэффективный	35
3.Директор школы №12	лидерство выражено в сильной степени;	0	высокоэффективный	38
4.завуч школы № 20 (по учебной работе)	средняя выраженность лидерства;	4	высокоэффективный	35
5.завуч школы №10 (по учебной работе)	средняя выраженность лидерства;	3	высокоэффективный	31
6. завуч школы №12(по учебной работе)	средняя выраженность лидерства;	5	высокоэффективный	33
7.завуч школы №20 (по воспитательной работе)	средняя выраженность лидерства;	9	высокоэффективный	30
8.завуч школы №10 (по воспитательной работе)	средняя выраженность лидерства;	2	Средне эффективный	29
9.завуч школы №12 (по воспитательной работе)	средняя выраженность лидерства;	0	Средне эффективный	26
10.завуч школы № 20 (по научно - методической)	средняя выраженность лидерства;	8	Средне эффективный	29

работе)				
11.завуч школы № 10 (по научно - методической работе)	средняя выраженность лидерства;	6	Средне эффективный	25
12.завуч школы № 12(по научно - методической работе)	средняя выраженность лидерства;	7	Средне эффективный	29

Учитывая результаты тестовых методик у трех директоров школ, подтверждается наличие лидерских качеств в высокой степени. Эффективность лидера определяется набором личных качеств руководителя, и манерой его поведения к коллегам. У администраций школ в основном выявлена средняя выраженность лидерских качеств. Склонность к диктату не проявилась ни у кого. Наличие выявленных у руководящего состава лидерских и управленческих способностей создают предпосылки к формированию эффективного управления. Гибкое применение управленческих, лидерских способностей делает руководителя более свободным, а его деятельность более успешной. Следовательно, данные способности связаны с приемами, с помощью которых руководитель побуждает коллег к творческому выполнению обязанностей и контролирует результаты их работы.

Для определения доминирующего стиля руководства директоров данных образовательных организаций была использована методика на основе самооценки руководителей «Оценка стиля управления» (Л.Д.Столяренко) (приложение 4). Вторым ее отличием является то, что она позволяет выявить не только ведущий стиль руководства, но и степень выраженности каждого из трех классических стилей руководства. У опытного, успешного руководителя наблюдается комбинация различных стилей управления. На наш взгляд, более предпочтительным является

сочетание авторитарного и демократического стилей, применяя более гибкие методы работы с людьми. Результаты анкетирования по этой методике отражены в таблице 6.

Таблица 6 — Результаты анкетирования по методике «Оценка стиля управления» (Л.Д.Столяренко).

Стили управления		
1) Авторитарный: Номера ответов-утверждений: 1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60		
Руководители	Ответы руководителей	Степень выраженности стиля управления
1. Петухова Надежда Викторовна (школа № 20)	18 баллов (1,6,13,18,19,24, 25, 30, 31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60)	Высокая: раскрывает ярко выраженные лидерские качества и стремление к единоличной власти, непреклонность и решительность в суждениях, энергичность и жесткость в требованиях, неумение учитывать инициативу подчиненных и предоставлять им самостоятельность, чрезмерно резкую критику и предвзятость в оценках, честолюбие и низкую совместимость с заместителями, злоупотребление наказаниями, пренебрежение общественным мнением.
2. Харитонов Владимир Петрович (школа № 10)	2 балла (25, 42)	Минимальная: проявляется в слабом желании быть лидером, неустойчивых навыках менеджера, самоуверенности, упрямстве, стремлении доводить начатое дело до конца, критиковать отстающих и неспособных подчиненных.
3. Пузырёва Татьяна Юрьевна (школа № 12)	12 баллов (1, 6, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 42)	Средняя: отражает хорошие лидерские качества, умение руководить действиями подчиненных, требовательность и настойчивость, стремление воздействовать на коллектив силой приказа и принуждением, целеустремленность и эгоизм,

		поверхностное отношение к запросам подчиненных, нежелание слушать предложения заместителей.
2) Демократический: Номера ответов-утверждений: 3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58		
1. Петухова Надежда Викторовна (школа № 20)	7 Баллов (9,22, 27, 33, 40, 45, 57.)	Минимальная: слабое стремление быть ближе к подчиненным, сотрудничать и выслушивать советы помощников, попытки направлять деятельность коллектива через заместителей и актив, некоторая неуверенность в своих распорядительных качествах.
2. Харитонов Владимир Петрович (школа № 10)	18 баллов (3, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 45, 46, 51, 52, 57, 58)	Высокая: умение координировать и направлять деятельность коллектива, предоставлять самостоятельность наиболее способным подчиненным, всемерно развивать инициативу и новые методы работы, убеждать и оказывать моральную поддержку, быть справедливым и тактичным в споре, изучать индивидуальные качества личности и социальнопсихологические процессы коллектива, предупреждать конфликты и создавать доброжелательную атмосферу.
3. Пузырёва Татьяна Юрьевна (школа № 12)	13 баллов (3, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 39, 45, 46, 51, 58)	Средняя: устойчивое стремление жить интересами коллектива, проявлять заботу о персонале, оказывать доверие заместителям и поощрять их инициативу, использовать убеждение и принуждение, прислушиваться к мнениям персонала.
3) Либеральный: Номера ответов-утверждений: 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59		
1. Петухова Надежда Викторовна (школа № 20)	Никто из директоров данных школ не выбрал ни одного из утверждений, относящихся к либеральному стилю.	
2. Харитонов		

Владимир Петрович (школа № 10)	
З. Пузырёва Татьяна Юрьевна (школа № 12)	

Данные анкетирования директоров можно представить наглядно в виде диаграммы, представленной ниже (Рис.6).



Рисунок 6 — Выявленные на основе методики «Оценка стиля управления» (Л.Д.Столяренко) стили руководства директоров по степени выраженности

Анализ данной диаграммы показывает, что для руководителей образовательных организаций города Пласт в среднем предпочтительным является сочетание авторитарного и демократического стилей, с преобладанием одного из них. Чистого стиля ни у одного из руководителей не выявилось. Для директора школы № 20 Петуховой

Надежды Викторовны преобладающим является авторитарный стиль управления с высокой степенью выраженности, и демократический стиль выражен в минимальной степени. Для директора школы № 10 Харитонов Владимира Петровича наоборот, преобладающим является демократический стиль управления с высокой степенью выраженности, и авторитарный стиль выражен в минимальной степени. Для директора школы № 12 наоборот, преобладающим является демократический стиль управления со средней степенью выраженности, и авторитарный стиль выражен тоже в средней степени.

Отлично, что никто из директоров данных школ не выбирают в своей работе либеральный стиль, так как из анализа теоретической информации в первой главе работы понятно, что данный стиль управления будет являться абсолютно не эффективным, а даже, наоборот, при таком стиле управления в школе будет твориться хаос и неразбериха.

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

1) «Мне приходится часто заниматься текущими делами и испытывать от этого большие эмоциональные и интеллектуальные нагрузки» (42);

2) «Я стараюсь развивать в коллективе взаимопомощь и сотрудничество» (45);

3) «Я пытаюсь выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций» (25);

4) «Я делаю все, чтобы подчиненные охотно выполняли мои распоряжения» (22);

5) «Я умею объективно оценить своих подчиненных, выделив среди них сильных, средних и слабых» (9).

Для выявления способности и наличия качеств, присущих руководителям среди данных руководителей была проведена методика «Какой вы руководитель?» (П. Хэрси и Х. Бланшардом) (приложение 5).

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

0-5 б. больше специалист, чем руководитель;

6-10 б.- слабый руководитель;

11-15б. - хороший организатор и исполнитель;

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

Максимально возможное количество баллов - 20.



Рисунок 7 — Результаты анкетирования по методике «Какой вы руководитель?»

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

Умение сформировать хороший деловой контакт с коллегами, благоприятный социально - психологический климат сильно влияет на

успех руководителя и эффективность функционирования организации в целом [77]. У каждого сложившегося коллектива и отдельного его члена существуют, как правило, определенные представления об идеальном руководителе. Благодаря действию механизма обратной связи человек может корректировать свое поведение, используя более эффективные способы [2].

Данные исследования позволили нам получить достаточно интересную информацию о наличии определенных личных качеств руководителей, необходимых в управленческой деятельности. С результатами исследования каждое руководство школ было ознакомлено. Были разработаны рекомендации для развития личностных качеств и оптимизации управления педагогическим коллективом. Обратили внимание на то, что выраженность конкретных качеств у руководителей, не одинакова. Можно сделать вывод, что тип индивидуального стиля руководства закономерно связан с личностными качествами руководителей. Соответственно, иерархическая структура и значимость личностных качеств руководителя, заместителей будет зависеть от многих факторов (стаж работы, пол, возраст, преподаваемый предмет, сложившиеся отношения с педагогическим коллективом и т.д).

Управленческая деятельность, характеризуясь качественными параметрами, выполняется с разной эффективностью.

Это определяется многими факторами:

- сформированность управленческих умений и навыков;
- наличие лидерских качеств, авторитет;
- системный характер мышления;
- высокая степень работоспособности;
- высокая степень саморегуляции, организации деятельности и контроля;
- адекватная самооценка;

- высокие навыки профессионального общения;
- наличие положительных социальных установок;
- наличие ответственного социального поведения;
- готовность пойти на риск;
- положительная мотивация;
- совмещение социальных ролей;
- отсутствие конфликтных и агрессивных тенденций в поведении;
- положительное отношение к коллективу;
- высокая стрессоустойчивость;
- здоровье.

Из всех вышеперечисленных факторов, в первую очередь эффективность организации зависит от тех личностных и профессиональных качеств руководителя, необходимость, которой определяется содержанием и характером управленческой деятельности.

2.3 Рекомендации по развитию личностных качеств руководителей и оптимизации управления педагогическим коллективом

В своем исследовании мы ставили также задачу по разработке рекомендаций по оптимизации стиля управления руководителей и развития их личностных качеств. Проведя анализ научной литературы, удалось установить, что эффективность стиля управления руководителя в большей степени зависит от:

- ситуационного подхода к обоснованному выбору стиля руководства, так как именно ситуационно - выбор стиля управления лежит в основе эффективности модели поведения руководителя;

– поведенческий подход: стиль управления зависит не от личностных качеств, а больше от манеры поведения руководителя по отношению к своим подчиненным;

– использование в процессе решения управленческих задач профессионального, интеллектуального, творческого потенциала всех сотрудников коллектива [74].

Часто руководителям не хватает уровня профессиональной компетентности, которую они могут восполнить развитием умения использовать в управленческом процессе потенциальных возможностей сотрудников своего коллектива. При этом главным ориентиром для них является создание благоприятных условий для реализации данных возможностей [73]. Поэтому современному руководителю необходимо глубокое понимание основ психологии управления и психолого-педагогических знаний в конкретных ситуациях, а заместители руководителей должны обладать тем же набором качеств, что и их руководители, и быть готовым принять на себя решение при отсутствии руководителя.

Стиль современного руководителя должен обладать такими свойствами, как адаптивность – способность адекватно приспосабливаться к ситуации; гибкость – применение того или иного типа стилей в зависимости от возможностей руководителя, особенностей объекта и средовых факторов; социальная ориентированность – определенная мера социальной ответственности перед людьми, обществом [58].

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

- характера руководителя. Обладая стремлением к доминированию, коммуникационными способностями, гибкостью, руководитель всегда будет более преуспевающим;
- квалификации персонала. Чем ниже квалификация сотрудников, тем больше руководителю приходится контролировать, критиковать, побуждать и наоборот;
- Ситуации, в которых находится руководитель со своим коллективом.

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

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

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

затратами решить определенную управленческую задачу, следует отметить, что положительный эффект можно получить, если:

- объяснять педагогическому коллективу, какой результат ожидают от них получить;
- определять реальные сроки достижения целей;
- заинтересовывать всех членов коллектива в достижении намеченных результатов;
- работать над формированием благоприятного моральнопсихологического климата, состояния удовлетворенности в коллективе.

В ходе работы нами была разработана общая программа развития личностных качеств руководителей представленная в таблице №7.

Таблица 7 — Программа развития личностных качеств руководителей образовательного учреждения.

н/п	Название качества личности руководителя	Содержание работы по развитию качества
<i>Общечеловеческие качества</i>		
1	Трудолюбие	Беседа, упражнение
2	Принципиальность, честность	Дискуссия
3	Обязательность, верность слову	Беседа, деловая игра, упражнение
4	Самокритичность, умение критиковать и воспринимать критику	Беседа «Как критиковать?»
5	Гуманность	Беседа, дискуссия, семинар
6	Тактичность	Знакомство с литературой, семинар
7	Справедливость	Беседа
8	Целеустремленность	Знакомство с литературой, лекция «Успеха добивается тот, кто идет за ним сам»
9	Альтруизм	Беседа
10	Высокая культура, безупречная нравственность	Упражнение «Этический кодекс менеджера», деловая игра «Метод конкретной ситуации»
	Работоспособность	Упражнение «Аутогенная и дыхательная

1 1		медитация»
1 2	Выдержанность	Тест «Насколько вы терпимы?» (приложение 6)
1 3	Любовь к своему делу	Тест «Удовлетворенность работой»
1 4	Оптимистичность	Тест «Уверенность в себе», тренинг уверенности
1 5	Внешняя привлекательность	Беседа
<i>Психофизиологические качества</i>		
1	Крепкое здоровье	Тест «Соответствует ли здоровье человека профессии менеджера?»
2	Стрессоустойчивость	Тест «Степень подверженности стрессу, профилактика стресса
3	Интеллектуальные свойства (наблюдательность, мышление, внимание, память).	Опросник «Стиль мышления», тренировка наблюдательности, упражнения для развития внимания: «Корректурка», «Пальцы», «Снежный ком», мышления: «Количественные отношения», «Сходство и различие», «Поиск аналогов», «Выражение мысли другими словами»
4	Индивидуально- психологические свойства (темперамент, направленность личности)	Ориентировочная анкета В. Смейкла, М. Кучера для определения направленности личности, тест «Темперамент личности»
<i>Деловые качества и организаторские способности</i>		
1	Инициативность	Тест, позволяющий оценить ответственное поведение членов группы Розановой В.А., тест «Ответственный ли Вы человек?»
2	Самостоятельность в решении вопросов (умения и стремления взять на себя ответственность)	Тест «Уровень деловитости»
3	Самоорганизованность	Тест «Организованный ли Вы человек?», упражнение «Рациональное использование времени»
4	Дисциплинированность	Самоконтроль
5	Умение четко определить цель и поставить задачу	Деловая игра «Педагогический пробег»
6	Способность менять стиль поведения в зависимости от условий	Упражнение «Ситуационное использование стилей руководства»
7	Умение контролировать деятельность подчиненных,	Тест «Уровень субъективного контроля», тест «Умеете ли вы контролировать себя?»

	самоконтроль	
8	Способность и стремление анализировать и объективно оценивать результаты, умение стимулировать подчиненных	Упражнение «Оценка персонала», задания «Кельтское колесо» и «Новый курс Сетевой Академии»
9	Умение поддерживать свой авторитет	Упражнение «Изучение влияния авторитета»
Коммуникативные качества		
1	Умение устанавливать деловые отношения с вышестоящими и смежными руководителями	Деловая игра «Компетентность» (приложение 7)
2	Умение устанавливать доверительные отношения с подчиненными, поддерживать нормальный психологический климат в коллективе	Тест «Доверяют ли Вам окружающие?», оценка психологического климата в педагогическом коллективе, игра «Рассмешить партнера», «Просьба» и др., семинар «Влияние психологического климата в коллективе на эффективность деятельности школы»
3	Умение общаться (культура речи, умение слушать и т.д.)	Упражнение «Развитие навыка общения в жизненных ситуациях», ролевое упражнение «Развитие навыков ведения переговоров, тест «Умеете ли Вы слушать?», упражнения по развитию речи
4	Умение выступать публично	Упражнения
Профессиональные знания		
1	Знание науки об управлении (основы менеджмента, управление персоналом и др.)	Беседа, семинар, дискуссия
2	Применение на практике современных организационно-управленческих принципов и методов	Беседы, семинары, практические упражнения, аналитическая игра «Супертанкер»

После проведенного теста «Насколько Вы терпимы?» выяснилось, что не все руководители и заместители могут с пониманием относиться к чужим мнениям и к чужим поступкам. Не могут критически относиться к собственному мнению. 50 % заместителей способны и вести диалог, и

даже сменить своё мнение, но при этом способны иногда и на резкость и даже неуважение к несогласному собеседнику, могут в этот момент жёстко выиграть спор, если у него более слабый характер.

Подводя итоги работы можно сказать, что для директоров школ наиболее трудными для решения являются социально-психологические задачи, а именно:

- Обеспечение четкой дисциплины и организованности в работе учителей.
- Решение задач формирования общественного мнения в педагогическом коллективе.
- Критическое отношение учителей к недостаткам друг друга.
- Воспитание у них потребности работать творчески, постоянно совершенствуя свою квалификацию.
- Анализ уроков.
- Осуществление контроля и раскрытия творческих способностей учителей.
- Стимулирование их трудовой активности.
- Сплочение коллектива.
- Регулирование взаимоотношений в нем.

Организация директором своей собственной деятельности, распределение времени таким образом, чтобы выкроить время на самообразование и отдых.

С целью совершенствования эффективности системы управления в выбранных школах г. Пласт, было предложено проведение следующих мероприятий:

- внедрение руководителем способов мотивации для сотрудников;
- тренинговые занятия;

– реализация программы развития личностных качеств руководителей образовательного учреждения.

Тренинговые занятия будут способствовать созданию в коллективе благоприятного морально-психологического климата.

Разработанные рекомендации способствуют повышению эффективности системы управления персоналом, что, в конечном счёте, позволит улучшить результативность работы сотрудников и привлечёт дополнительные денежные средства в бюджет учреждения.

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

- лидер - мотиватор формирует эффективную мотивацию, выбирает ситуативный стиль руководства, общения;
- практический психолог-воспитатель создает условия для трудовой самореализации сотрудников, развивает коллектив с учетом индивидуальных особенностей каждого;
- социальный архитектор формирует в коллективе организационную культуру, условия для полной идентификации каждого сотрудника с организацией [63].

Теория лидерства представляет динамическую модель, согласно которой руководитель в процессе управленческой деятельности формирует взаимоотношения с подчиненными как систему обменов. В дальнейшем учеными разработана концепция «высоко трансформационного лидера»,

который должен обладать высокой способностью мотивировать сотрудников на сверхдостижения.

Различают следующие модели поведения руководителей с:

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

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

Следующий вариант типологии руководителей базируется на принципе использования творческого подхода: эксперт, куратор, консультант, активизатор, координатор. Порядок расположения моделей определяется степенью влияния руководителя на деятельность подчиненных.

Эксперт самостоятельно принимает решение, как нужно поступить в определенной ситуации, руководствуясь официальными документами, инструкциями.

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

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

Координатор хорошо владеет механизмом управления организацией, делегируя часть своих полномочий подчиненным, но управленческую ответственность, контроль оставляет за собой; по его мнению, вопросы должны решаться на том уровне, на котором они возникли. [67].

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

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

В заключении важно отметить, что при выборе эффективного стиля управления руководителю лучше придерживаться следующих критериев выбора:

- первый критерий: соответствие поведения правопорядку и закону, установленному в обществе;
- второй критерий: интерпретация честности, нравственности, совестливости, справедливости, и их неуклонное соблюдение как гарант верности выбранной человеком модели поведения;
- третий критерий: цель, которую ставит перед собой человек.

Эффективнее разбивать цель на последовательно выстроенные задачи, чтобы их реализация представляла собой ступени приближения к ней. Значительнее собственная цель руководителя больше стимулирует его;

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

- пятый критерий - самокритичная оценка собственных возможностей использования конкретного стиля управления.

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

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

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

Выбор того или иного стиля руководства в каждой конкретной ситуации в значительной мере зависит от личности того, с кем человеку приходится вступать во взаимодействие [59].

В результате использования предложенных рекомендаций по совершенствованию стиля управления руководителей мы получим следующие результаты:

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

Выводы по 2 главе

Таким образом, с помощью эмпирических методов исследования мы определили стили управления руководителей образовательных учреждений, также определили влияние стиля на эффективность организации в целом. Руководители и их заместители данных учреждений имеют в основном смешанный стиль руководства (авторитарный - демократический), но с разной степенью выраженности. Обращает на себя внимание то, что выраженность конкретных личных качеств, управленческих способностей у руководителей, различающихся по типу индивидуального стиля руководства, не одинакова. Можно сделать вывод, что тип индивидуального стиля руководства закономерно связан с личностными качествами руководителей. Соответственно, значимость и иерархическая структура личностных качеств руководителей, заместителей будет меняться и зависеть от многих факторов (пол, возраст, стаж работы, преподаваемый предмет, сложившаяся система отношений с педагогическим коллективом и пр.). Руководитель, обладая определенным уровнем управленческих способностей, личностных качеств может правильно выстроить свои взаимоотношения, создать благоприятный психологический климат, определенный тип поведения с педагогическим коллективом, направить его деятельность на достижение высоких результатов [46].

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

учреждения, но и на развитие, поддержание, как всего коллектива, так и отдельных его членов. Для достижения оптимальных результатов необходимо стремиться адекватно, оценивать ситуацию, творчески анализировать объективные ограничения и субъективные возможности их преодоления, прогнозировать последствия принимаемых решений, реально оценивать возможности подчиненных, как руководителей, так и исполнителей, опираться на тот стиль управления, который следует из психологических и личных характеристик руководителя. при индивидуальном подходе к сотрудникам необходимо подбирать формы деятельности (по напряженности, темпу работы, наличию стрессовых ситуаций и др.), к которым легче адаптируется тот или иной тип темперамента [47].

Мы сформулировали рекомендации по оптимизации стиля управления руководителям образовательных учреждений:

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

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

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Успех управления образовательной организацией на современном этапе во многом обусловлен личностными, и профессиональными качествами его руководителя, осознанием им необходимости развития управленческих и педагогических способностей и стремление к самосовершенствованию. В последнее время все больше внимания уделяется вопросам определения комплекса знаний, способностей, личных и деловых качеств, которыми должны обладать современные управляющие. Несомненно, знания эти должны быть не только теоретическими, но и практическими, полученными в процессе работы.

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

– В теории управления образовательными системами осуществляются различные подходы к организации управленческой деятельности. Управление образовательными системами является сферой реализации способностей личности. Особенности личности руководителя являются существенным фактором эффективной управленческой деятельности и формирования определенного стиля руководства. Руководители, развивая и совершенствуя свои личностные качества, безусловно, могут повысить эффективность своего образовательного учреждения. На выбор руководителем индивидуального стиля влияют субъективные и объективные факторы.

– Были изучены основные классификации стилей руководства, выявлены их преимущества и недостатки, а также влияние на эффективность управления организацией. Обилие классификаций в теории свидетельствует о сложности этого социального явления. Доказано, что в современной практике не встречаются руководители, использующие один

устоявшийся стиль руководства, в основном смешанный стиль, но с разной степенью выраженности. Руководители вынуждены его постоянно корректировать в соответствии с изменяющимися как внутренними и внешними условиями. Разные стили руководства требуют различного сочетания способностей. Стиль выполняет компенсаторные функции по отношению к структуре способностей личности.

– Результативность деятельности наиболее высокая в тех школах, где руководители используют авторитарный, демократический стили, смешанный (демократический - авторитарный), наиболее низкая - где либеральный. Руководитель должен научиться пользоваться различными стилями, методами и типами влияния, которые наиболее подходят для конкретной ситуации, своего коллектива и задач, стоящих перед ним.

– Данные общеобразовательные школы, в которых проводились исследования, являются открытыми образовательными системами, на развитие которых оказывают влияние внешние, внутренние факторы. Использование руководителями определенного стиля управления, его отдельных приемов, усовершенствование определенных личностных качеств и управленческих способностей влияют на эффективность и внутренний потенциал каждой организации в целом.

– С помощью эмпирических методов исследования мы определили стили управления руководителей образовательных организаций, влияние стиля на эффективность организации в целом. Для руководителей учреждений характерны в основном смешанные стили, с большей выраженностью демократического и авторитарного, и низкой выраженностью - либерального.

Проведенные нами исследования подтвердили, что удовлетворенность коллектива внутриорганизационными отношениями выше при демократическом стиле, или при большей его степени выраженности.

Авторитарное руководство отрицательно сказывается на социальнопсихологическом климате в коллективе образовательной организации. С помощью тестовых методик, анкетирования, опроса удалось выявить уровень развития и влияние личностных качеств руководителей общеобразовательных школ г. Пласт на стиль руководства, соответственно на эффективность образовательной организации в целом. У трех директоров школ подтверждается наличие лидерских качеств в высокой степени, но есть качества, над которыми необходимо поработать, особенно над общечеловеческими. Однако эффективность лидера определяется не только набором личных качеств руководителя, но и его манерой поведения по отношению к подчиненным.

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

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

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

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

- 28.Жариков Е.С., Ладанов И.Д. Руководитель и умение убеждать. М., 1988.
- 29.Журавлев А.Л. Социальная психология: Учеб. пособие. – М.: ПЕРСЭ, 2002 – 256с.
- 30.Журавлев А.Л. Социально-психологические проблемы управления // Прикладные проблемы социальной психологии. - М., 1983.
- 31.Журавлев А.Л. Определение стиля управления персоналом. Адаптированный вариант методики В.П. Захарова. В книге: «Рабочая книга практического психолога». М.: Красная площадь, 1996.
- 32.Журавлев А.Л. Тест: Стиль руководства в ст. «Психологические тесты для деловых людей». М.: Бизнес-школа; Интел-синтез, 1994.
- 33.Загвязинский В.И. Творчество в управлении школой. М.: 1992г
- 34.Зборовский Г.Е., Костина Н.Б. Социология управления: Учеб. пособие. – М.: Гардарики, 2004. – 272с.
- 35.Исмагулова С.К., Проектирование как основа управления школой. Издание 3. Алматы 2007 г.-180с.
36. Китов А.И. Психология управления. - М.: Профиздат, 1984. – 248 с.
37. Кишкель Е.Н. Социология и психология управления: Учеб. пособие. –М.: Высшая школа, 2005. – 296с.
- 38.Климов Е. А. Введение в психологию труда. М.: Изд-во Моск. Унта, 199с.
- 39.Коджаспирова Г.М. Педагогика. –М.: Издат..центр «Владос». 2004 г.351с
- 40.Конаржевский В.А. Педагогический анализ учебно-воспитательного процесса и управление школой. М.: Образовательный центр «Педагогический поиск»,1999.
- 41.Конаржевский Ю. А. Менеджмент и внутришкольное управление. М.: Образовательный центр «Педагогический поиск», 1999.

42. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление / М.: Образовательный центр «Педагогический поиск», 1999. –224с.
43. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление. М.: Центр «Педагогический поиск», 2000,.
44. Конаржевский Ю.А. Педагогический анализ как основа управления школой. – Челябинск, 1988. –100 с.
45. Конаржевский, Ю.А. Менеджмент и управление. М.: Центр Педагогический поиск», 2009. – 325 с.
46. Кривчиенко Л.Т. Пед.учебник. Проспект.М.: 429с
47. Кричевский Р.Л. «Если вы – руководитель...» - М.: Дело, 1996. 260 с.
48. Кезин В.Г., Штибен В.К. Управление образовательными системами: Учеб.пособие для студентов высших и сред.спец. пед.учеб.заведений. Екатеринбург: Изд-во Рос.гос.проф.пед.ун-та, 2004 г. 234 с.
49. Майоров А.Н. Мониторинг в образовании «Интеллект-центр» 2005г. 424с
50. Мельников В.П., Маренков Н.Л. Управление организацией. М.: 2004 г. 240с.
51. Мэнгер, Джон А., Джон Б. Методология руководства. М., 1969.
52. Ниссинен Й., Войтилаинен Э. Время руководителя: эффективность использования. М., 1988.
53. Носков Н.Д., Титиков А.Ф. Этика руководителя. Ростов-на-Дону, 1972.
54. Омаров А.М. Руководитель. Размышление о стиле управления. М., 1987.
55. Орлов А.А. Управление учебно-воспитательной работой в школе. –М.: 1990-1991 г
56. П. И. Третьяков. Регион: Управление образованием по результатам. Теория и практика. - М.: Новая школа, 2001.

57. П.И. Пидкасистый. Педагогика. Учебное пособие. М.: Высшее образование. 2006 г. 431 с

58. Пидкасистый П.И. Педагогика. Учебное пособие. М.: Высшее образование. 1998 г. 638 с

59. Поташник М., Моисеев А. Управление современной школой // Директор школы. - 1997. - №6.

60. Поташник М.М., Лазарев В.С. Управление развитием школы: Пособие для руководителей образовательных учреждений. Под ред. - М.: Новая школа, 1995

61. Психология интегрального исследования индивидуальности: стиль деятельности и общения. Пермь: ПГПИ, 1992.

62. Розанова В.А. Психология управления. - М.: ЗАО «Бизнес – школа» Интел-Синтез. – 2002. – 400 с.

63. Ромашов О.В., Ромашова Л.О. Социология и психология управления.

М.; Изд. «Экзамен», 2002. – 512 с.

64. Садвокасова З.М. Организационный менеджмент в образовании. Алматы, 2006 г. - 130 с

65. Сергеева В.П., Грицаева С.В. Основы управления педагогическими

системами. Программно-методическое пособие. - М., 1999.

66. Симоненко В.Д. Общая и профессиональная педагогика. М.: изд. центр

Вектор-граф. 2005 г. - 365 с.

67. Сунцов Н.С. Управление общеобразовательной школой: Вопросы теории и практики. - М.: 1982 г. 144 с

68. Толочек В. А. Стили профессиональной деятельности. М.: Смысл, 2000 г. – 199 с.

69. Толочек В.А. Стили деятельности: Модель стилей с изменчивыми условиями деятельности. М., 1992.

70. Удальцова М.В. Социология управления: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, Новосибирск: НГАЭиУ, 2000. – 144с.
71. Управление образовательными системами : учеб. пособие. Изд. 2-е, испр. и доп. / авт.-сост. Л.А. Кабанина, Н.П. Толстолицких. - Балашов : Изд-во «Николаев», 2005. - 60 с.
72. Управление современной школой: Пособие для директора школы/ Под ред. Поташника М.М.-М.:1992г
73. Управление современной школой: теоретические основы и методы. М.: 1997г
74. Фишман Л.И. Логика управления школой: Пособие по курсу «теоретические основы управления образовательными системами. – С: СИПКРО, 1999.
75. Фишман Л.И., Фишман И.С. Управление и руководство школой: алгебра и гармония. – М.: Сентябрь, 2004
76. Харламов И.Ф. Педагогика. 4-е изд. М.: Гардарики. 2007 г. 516с
77. Харламов И.Ф. Педагогика. 5-е издание. М.: Гардарики. 1998г. 557с
78. Шамова Т.И., Третьяков П.И., Капустин Н.П. Управление образовательными системами: Учеб. пособие для студ. Высш. учеб. заведений/ Под ред. Шаковой Т.И. М.: Владос, -2001г.
79. Шегда А.В. Основы менеджмента: Учебное пособие. - К.: Знания, 1998. – 512 с.
80. Шипунов В.Г. Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности. –М.: Высшая школа, 2004г. – 378с.
81. Ямбург Е.А. Эта «скучная» наука управления. М.:1992г.

Приложения

Приложение 1.

Анкетирование «Факторы, вызывающие у педагогов желание трудиться эффективно»

1. Уровень заработной платы учителя
2. Планирование и организация учебно-воспитательного процесса
3. Устойчивая сформированная система взаимоотношений в коллективе
4. Возможность учиться, повышать свою квалификацию
5. Уровень комфортности рабочего места
6. Применение эффективных стратегий в решении управленческих задач
7. Признание труда учителей руководящим составом
8. Хорошие взаимоотношения в педагогическом коллективе
9. Контингент обучающихся
10. Возможность творческого роста
11. Система контроля
12. Умение директора правильно организовать деятельность подчиненных
13. Разнообразные формы методической работы
14. Учёт индивидуальных особенностей учителя в плане работы
15. Реализация программ преемственности между начальным и средним звеном обучения
16. Работа по созданию кабинетов
17. Диагностика педагогических затруднений учителя и работа по их устранению
18. Работа творческой группы
19. Рейтинговая оценка труда учителя
20. Сдача тарификации, варианты составления расписания

Тестовая методика Р.С. Немова «Способность к лидерству»

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

Текст опросника

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?
а) да, б) нет
2. Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы?
а) да, б) нет
3. Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?
а) да, б) нет
4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам быть лидером среди сверстников?
а) да, б) нет
5. Испытываете ли вы удовольствие, когда вам удается убедить кого-то в чем-то?
а) да, б) нет
6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?
а) да, б) нет
7. Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть результат деятельности небольшого числа выдающихся людей»?
а) да, б) нет
8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в

советчике, который мог бы направить вашу профессиональную активность?

а) да, б) нет

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

а) да, б) нет

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

а) да, б) нет

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

а) да, б) нет

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

а) да, б) нет

13. Считаете ли вы себя мечтателем?

а) да, б) нет

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

а) да, б) нет

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

а) да, б) нет

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

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

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

17. С каким из этих двух мнений вы согласны:

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

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

18. С кем вы предпочитаете работать?

- а) с покорными людьми;
- б) с независимыми и самостоятельными людьми.

19. Стараетесь ли вы избегать острых дискуссий?

- а) да, б) нет

20. Когда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властностью вашего отца?

- а) да, б) нет

21. Умеете ли вы в дискуссии на профессиональную тему привлечь на свою сторону тех, кто раньше был с вами не согласен?

- а) да, б) нет

22. Представьте себе такую сцену: во время прогулки с друзьями по лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер, и нужно принимать решение. Как вы поступите?

- а) дадите возможность принять решение наиболее компетентному из вас;
- б) просто не будете ничего делать, рассчитывая на

других.

23. Есть такая пословица: «Лучше быть первым в деревне, чем последним в городе». Справедлива ли она?

- а) да, б) нет

24. Считаете ли вы себя человеком, оказывающим влияние на других?

- а) да, б) нет

25. Может ли неудача в проявлении инициативы заставить вас больше никогда этого не делать?

- а) да, б) нет

26. Кто, с вашей точки зрения, истинный лидер?

- а) самый компетентный человек;
- б) тот, у кого самый сильный характер.

27. Всегда ли вы стараетесь понять и по достоинству оценить людей?

- а) да, б) нет

28. Уважаете ли вы дисциплину?

- а) да, б) нет

29. Какой из следующих двух руководителей для вас предпочтительнее?

- а) тот, который все решает сам;
- б) тот, который всегда советуется и прислушивается к мнениям других.

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

- а) коллегиальный;
- б) авторитарный.

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

- а) да, б) нет

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

- а) человек с громким голосом, выразительными жестами, за словом в карман не полезет;
- б) человек со спокойным, тихим голосом, сдержанный, задумчивый.

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

- а) промолчу;
- б) буду отстаивать свое мнение.

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

- а) да, б) нет

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

- а) да, б) нет

36. Что бы вы предпочли?

- а) работать под руководством хорошего человека;
- б) работать самостоятельно, без руководителя.

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

- а) согласен;

б) не согласен.

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

а) да, б) нет

39. Считаете ли вы свои организаторские способности хорошими?

а) да, б) нет

40. Как вы ведете себя, столкнувшись с трудностями?

а) у меня опускаются руки;

б) у меня появляется сильное желание их преодолеть.

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

а) да, б) нет

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

а) да, б) нет

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

а) введу нужные изменения немедленно;

б) не буду торопиться и сначала все тщательно обдумаю.

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

а) да, б) нет

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

а) да, б) нет

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

а) да, б) нет

47. Кем вы предпочли бы стать?

а) художником, поэтом, композитором, ученым;

б) выдающимся руководителем, политическим деятелем.

48. Какую музыку вам приятнее слушать?

а) могучую и торжественную;

б) тихую и лирическую.

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

а) да, б) нет

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

а) да, б) нет.

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

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

43, 44, 46, 48;

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

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

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

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

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

Тестовая методика Р.С. Немова «Эффективность лидерства»

Этот опросник, в отличие от предыдущего, оценивает не лидерские качества человека, а его возможную практическую деятельность в роли лидера с точки зрения ее потенциальной эффективности. По каждому вопросу возможны ответы либо «а», либо «б».

Текст опросника

1. Стремитесь ли вы к использованию в своей работе новейших достижений?
а) да, б) нет
2. Стремитесь ли вы к сотрудничеству с другими людьми?
а) да, б) нет
3. Какой язык в общении с коллегами вы предпочитаете?
а) краткий, ясный, точный;
б) эмоциональный, образный, с намеками и подтекстом.
4. Разъясняете ли вы другим причины и основания принимаемых вами решений?
а) да, б) нет
5. Доверяют ли вам люди, которые постоянно или временно находятся в вашем подчинении?
а) да, б) нет
6. Вовлекаете ли вы всех исполнителей совместного дела в обсуждение связанных с ним вопросов, если на вас возложена обязанность ими руководить?

- а) да, б) нет
7. Поощряете ли вы у подчиненных вам людей проявление самостоятельности, независимости в работе и инициативы?
а) да, б) нет
8. Помните ли вы имена тех людей, с которыми общаетесь?
а) да, б) нет
9. Предоставляете ли вы свободу действий своим подчиненным в достижении тех целей, которые ставите перед ними?
а) да, б) нет
10. Контролируете ли вы ход выполнения задания вашими подчиненными?
а) да, б) нет
11. Помогаете ли вы своим подчиненным, если они в этом нуждаются?
а) да, б) нет
12. Выражаете ли вы благодарность подчиненному за хорошо выполненную работу?

а) да, б) нет

13. Стремитесь ли вы искать в людях лучшие их качества и ориентироваться на них в совместной работе?

а) да, б) нет

14. Знаете ли вы о том, как наилучшим образом использовать в работе положительные качества, имеющиеся у ваших подчиненных?

а) да, б) нет

15. Знаете ли вы интересы и потребности ваших подчиненных?

а) да, б) нет

16. Умеете ли вы быть внимательным слушателем? а) да, б) нет

17. Благодарите ли вы сотрудников за работу в присутствии других?

а) да, б) нет

18. Делаете ли вы замечания своим подчиненным? Если да, то в какой обстановке?

а) наедине;

б) в присутствии других.

19. Отмечаете ли вы хорошую работу своих подчиненных, докладывая об итогах вышестоящему руководителю?

а) да, б) нет

20. Доверяете ли вы своим подчиненным?

а) да, б) нет

21. Стремитесь ли вы доводить до подчиненных всю основную информацию, получаемую от вышестоящих

руководителей и организаций?

а) да, б) нет

22. Раскрываете ли вы подчиненным значение выполняемой ими работы для общего дела?

а) да, б) нет

23. Оставляете ли вы себе и подчиненным время для планирования работы?

а) да, б) нет

24. Есть ли у вас план повышения своей профессиональной квалификации; либо уровня общего образования?

а) да, б) нет

25. Существует ли у ваших подчиненных план повышения их квалификации (или индивидуальные планы подобного рода)?

а) да, б) нет

26. Регулярно ли вы читаете специальную литературу?

а) да, б) нет

27. Имеете ли вы библиотеку новейшей литературы по вашей специальности?

а) да, б) нет

28. Заботитесь ли вы о состоянии своего здоровья, сохранении и повышении работоспособности?

а) да, б) нет

29. Любите ли вы выполнять сложную, но интересную работу?

а) да, б) нет

30. Проводите ли вы лично обучение своих подчиненных с целью улучшения качества и

повышения эффективности их работы?

а) да, б) нет

31. Знаете ли вы о том, на какие качества работника необходимо ориентироваться при его приеме на работу?

а) да, б) нет

32. С желанием ли вы занимаетесь разбором жалоб и удовлетворением персональных просьб, исходящих от подчиненных?

а) да, б) нет

33. Сохраняете ли вы психологическую дистанцию в общении с подчиненными?

а) да, б) нет

34. Относитесь ли вы к своим подчиненным с вниманием и уважением?

а) да, б) нет

35. Уверены ли вы в себе?

а) да, б) нет

36. Хорошо ли вы знаете свои сильные и слабые стороны?

а) да, б) нет

37. Часто ли вы проявляете творчество в работе?

а) да, б) нет

38. Регулярно ли вы повышаете свою квалификацию на специальных курсах, семинарах и т.п.?

а) да, б) нет

39. Достаточно ли гибко вы себя ведете при принятии решений и в общении с людьми?

а) да, б) нет

40. Готовы ли вы изменить стиль своего руководства, если потребуется?

а) да, б) нет.

За каждый утвердительный ответ на предложенные вопросы («да») испытуемый получает 1 балл, а за каждый отрицательный («нет») — 0 баллов.

Замечание. Если эта методика используется для самооценки руководителя, то возникает опасность искажения результатов вследствие субъективной установки показать себя в лучшем свете или просто недостаточного осознания человеком своих особенностей. Поэтому данный опросник рекомендуется вместе с руководителем предлагать его подчиненным, а затем обобщать полученные результаты.

Если испытуемый получит от 30 до 40 баллов, то стиль его руководства (с учетом высказанного выше замечания) считается высокоэффективным.

Если сумма баллов оказалась в пределах от 11 до 29, то стиль руководства рассматривается как среднеэффективный.

Если общая сумма баллов оказалась 10 и меньше, то стиль руководства данного человека рассматривается как малоэффективный и ему не рекомендуется быть руководителем коллектива.

Приложение 4.

«Оценка стиля управления» (Л.Д.Столяренко)

Специфика данной методики заключается в том, что она позволяет определить стили руководства не экспертным способом, а с помощью самооценки. Вторым ее отличием является то, что она позволяет выявить не только ведущий стиль руководства, но и степень выраженности каждого из трех классических стилей руководства.

Инструкция: оцените 60 утверждений теста при помощи ответов «Да» или «Нет». Методика позволяет определить стиль руководства при помощи самооценки. Также тест позволяет определить ведущий стиль управления.

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

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

3. Люди часто завидуют моему терпению и выдержке.
4. В трудных ситуациях я всегда думаю о других, а потом о себе.
5. Мои родители редко заставляли меня делать то, что я не хотел.
6. Меня раздражает, когда кто-то проявляет слишком много инициативы.
7. Я очень напряженно работаю, так как не могу положиться на своих помощников.
8. Когда я чувствую, что меня не понимают, то отказываюсь от намерения доказать что-либо.
9. Я умею объективно оценить своих подчиненных, выделив среди них сильных, средних и слабых.
10. Мне приходится часто советоваться со своими помощниками, прежде чем отдать соответствующее распоряжение.
11. Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызвать у людей раздражения.
12. Уверен, что мои оценки успехов и неудач подчиненных точны и справедливы.
13. Я всегда требую от подчиненных неукоснительного соблюдения моих приказаний и распоряжений.
14. Мне легче работать одному, чем кем-то руководить.
15. Многие считают меня чутким и отзывчивым руководителем.
16. Мне кажется, что от коллектива нельзя ничего скрывать - ни хорошего, ни плохого.
17. Если я встречаю сопротивление, у меня пропадает интерес к работе с людьми.
18. Я игнорирую коллективное руководство, чтобы обеспечить эффективность единоначалия.
19. Чтобы не подорвать свой авторитет, я никогда не признаю своих ошибок.
20. Мне часто не хватает времени для эффективной работы.

21. На грубость подчиненного я стараюсь найти ответную реакцию, не вызывающую конфликта.
22. Я делаю все, чтобы подчиненные охотно выполняли мои распоряжения.
23. С подчиненными у меня очень тесные контакты и приятельские отношения.
24. Я всегда стремлюсь любой ценой быть первым во всех начинаниях.
25. Я пытаюсь выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций.
26. Мне легче подстроиться под мнение большинства коллектива, чем выступать против него.
27. Мне кажется, что подчиненных надо хвалить за каждое, даже самое незначительное достижение.
28. Я не могу критиковать подчиненного в присутствии других людей.
29. Мне приходится чаще просить, чем требовать.
30. От возбуждения я часто теряю контроль над своими чувствами, особенно когда мне надоедают.
31. Если бы я имел возможность чаще бывать среди подчиненных, то эффективность моего руководства значительно повысилась бы.
32. Я иногда проявляю спокойствие и равнодушие к интересам и увлечениям подчиненных.
33. Я предоставляю более грамотным подчиненным больше самостоятельности в решении сложных задач, особенно не контролируя их.
34. Мне нравится анализировать и обсуждать с подчиненными их проблемы.
35. Мои помощники справляются не только со своими, но и с моими функциональными обязанностями.

36. Мне легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными, которые всегда зависят от меня.

37. Я всегда добиваюсь выполнения своих распоряжений наперекор обстоятельствам.

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

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

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

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

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

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

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

45. Я стараюсь развивать в коллективе взаимопомощь и сотрудничество.

46. Я с благодарностью отношусь к предложениям и советам подчиненных.

47. Главное в руководстве - распределить обязанности.

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

49. Подчиненные - безответственные люди, и поэтому их нужно постоянно контролировать.

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

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

52. Всегда признаю свои ошибки и выбираю более правильное решение.

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

54. Нарушителя дисциплины строго наказываю.

55. В критике недостатков подчиненных я беспощаден.

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

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

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

59. Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости к подчиненным.

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

Приложение 5.

Методика «Какой вы руководитель?» (П. Хэрси и Х. Бланшард)

Инструкция: необходимо утвердительно или отрицательно («да» или «нет») ответить на следующие вопросы:

1. Охотно ли вы беретесь за решение неординарных, нестандартных управленческих задач?
2. Трудно ли Вам было отказаться от тех приемов руководства подчиненными, которыми Вы пользовались, находясь на ступень ниже?
3. Долго ли Вы оказывали предпочтение ранее возглавляемому Вами участку работы, уйдя на повышение?
4. Стремитесь ли Вы выработать универсальный метод управления, подходящий для большинства ситуаций?
5. Умеете ли Вы дать полную, целостную оценку подчиненным руководителям, обоснованно квалифицировав их как сильных, средних и слабых в вопросах управления?
6. Легко ли Вам выйти за рамки личных симпатий или антипатий в кадровых вопросах?
7. Считаете ли Вы, что универсального стиля руководства нет, а нужно уметь сочетать различные стили в зависимости от специфики управленческой ситуации?
8. Утверждаете ли Вы, что Вам легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными?
9. Хочется ли Вам сломать стереотип управления, сложившийся в возглавляемом учреждении?
10. Часто ли оказывается верным Ваше первое впечатление о качествах человека как руководителя?
11. Часто ли Вам приходится объяснять неудачи в управлении объективными неблагоприятными факторами (социально-экономическая и правовая незащищенность, нестабильность и неопределенность в работе, проблемы материального и иного обеспечения деятельности, неудовлетворенность состоянием организационно-кадровых вопросов и т.п.)?
12. Часто ли Вы ощущаете, что для эффективного управленческого труда Вам не хватает времени?
13. Считаете ли Вы, что если бы имели возможность чаще бывать в нижестоящих организациях и на закрепленных объектах, то эффективность Вашего руководства значительно повысилась бы?
14. Предоставляете ли Вы больше полномочий и самостоятельности в решении вопросов более инициативным и компетентным из подчиненных Вам руководителям?
15. Можете ли Вы утверждать, что Вашу управленческую деятельность можно описать стройной схемой, включающей модель, алгоритм, технологию управления?
16. Считаете ли Вы, что интересы работы пострадают, если ежедневно отвлекаться от всех дел и заниматься

не менее 1 часа совершенствованием своей управленческой компетенции?

17. Вы еженедельно проводите занятия с непосредственно подчиненными Вам руководителями по совершенствованию их управленческой деятельности?

18. При принятии управленческого решения Вы не всегда предусматриваете в нем компоненты для мотивации исполнителей?

Подсчет баллов осуществляется по ключу:

От 0 до 6. Ваши интересы находятся в большей степени не в сфере управленческой деятельности. Руководство людьми, вероятнее всего, Вам не приносит удовольствия. Если представится возможность заняться иным видом профессиональной деятельности, то сделайте такой выбор. Он будет правильный. Не надо колебаться, а следует решиться.

От 7 до 12. Нельзя утверждать, что Вы эффективный руководитель, но если в возглавляемом Вами коллективе дела идут неплохо, то лучше не принимать коренных изменений и реформ. Они будут для Вас и коллектива чрезмерно трудными. Однако важно обеспечивать совершенство управления в контексте общих тенденций и требований вышестоящего руководства. Надо больше прислушиваться к мнению подчиненных. Постарайтесь выявить стереотипы-блокаторы эффективного управления, овладевайте новыми подходами в своей работе и ориентируйтесь в ее организации на ближайшую и дальнюю перспективу.

От 13 до 18. Вы можете отнести себя к уровню достаточно сформировавшихся руководителей. Ваши способности и возможности целесообразно совершенствовать применительно к управленческой деятельности. Для достижения более

19. Занимает ли профессиональная деятельность главное место во всем укладе Вашего труда?

20. Вы используете акмеологические инварианты для развития продуктивности самореализации подчиненных руководителей в управленческой деятельности?

значительных результатов в управлении необходимо овладеть современной системой управленческой деятельности. Обращайте при этом внимание не только на собственное развитие, но чтобы подчиненные тоже овладели моделью, алгоритмом и технологией управленческой деятельности. Это положительно скажется на результатах труда.

От 19 до 24. Вы относитесь к числу эффективных руководителей. Умеете выделить главное в работе концентрировать на ключевых направлениях необходимые силы и средства. Ваша сильная сторона состоит в сочетании текущего и перспективного планирования труда, умении последовательно решать принципиальные вопросы, использовать потенциал персонала, не останавливаться перед такими трудностями, как нажим, командирский тон, конфликты. Будет правильно, если Вы начнете активнее внедрять в практику управления современные подходы. Ваш опыт руководства следовало бы очистить от имеющихся стереотипов-блокаторов. Управленческая деятельность на порученном Вам участке организуется достаточно эффективно.

Тест «Насколько вы терпимы?»

Популярное да и просто модное ныне иностранное слово «толерантность» по-русски означает «терпимость». Не вражду, не ненависть, не ссоры и попреки, а просто – терпимость и дружелюбие. Но насколько терпим каждый из нас? Способен ли прислушаться к чужому мнению и отнестись к нему с уважением? Даже если оно противоположно вашему? В конце концов, именно терпимость и уважение к чужому мнению помогает выжить и семье, и обществу! Проверьте себя, этот тест поможет определить примерный уровень вашей терпимости. Только отвечайте быстро и не задумываясь.

1. Раздражают ли вас люди, которые появляются нетрезвыми в общественных местах? А – если они не переступают допустимых границ, это меня не волнует, Б – мне всегда неприятны люди, которые не умеют себя контролировать.
2. Как вы реагируете на шутку, объектом которой стали? А – мне не нравятся ни шутки, ни шутники, Б – я постараюсь ответить в той же манере, даже если шутка мне неприятна.
3. Вы услышали неприятную для вас новость, спокойно ли воспринимаете её? А – да, Б – нет.
4. Согласны ли, что многие люди занимаются не своим делом, сидят не на своём месте? А – да, Б – нет.
5. Вы расстроитесь, если не поддержат вашу интересную идею? А – да, Б – нет.
6. Можете ли легко установить контакт с людьми с другим положением, религией, привычками, профессией? А – трудно для меня, Б – мне всё равно, на эту разницу я не обращаю внимания.

7. На дружеской встрече приятели предлагают поиграть (во что – значения сейчас не имеет). Вы предпочтёте: А – только тех, кто играет хорошо, Б – пусть играют все, даже те, кто о правилах услышал только что.

8. В гостях вы встретились с пожилым брюзгой и «критиканом», который критикует всё современное и хвалит былое.

Вы: А – уйдете или Б – начнете спорить?

9. Как вы реагируете на то, что ваш приятель или подруга становятся центром внимания в вашей компании? А – мне неприятно, Б – радуюсь за своего протеже.

ИТОГИ: Подсчитайте очки. За ответы 5Б, 7Б, 3Б, 1А, 6Б, 2Б, 4Б, 9Б, 8А – начислите себе по два очка за ответ.

14-16 очков. Вы способны иметь и собственные убеждения и можете с пониманием относиться к чужим мнениям и к чужим поступкам, даже парадоксальным, даже если вы не одобряете их. Да и к собственному мнению вы способны относиться критически, но с уважением и тактом способны отнестись к чужим взглядам, даже ошибочным.

6-12 очков. Вы твердо отстаиваете своё мнение. Хотя способны и вести диалог, и даже сменить своё мнение. Но при этом способны иногда и на резкость и даже неуважение к несогласному собеседнику, можете в этот момент жёстко выиграть спор, если у него более слабый характер. Только стоит ли использовать такие меры?

0-4 очка. Упрямство и непреклонность – это ваши качества. Вы ведете себя так, будто всегда стремитесь навязать своё мнение во что бы то ни стало. Сочувствуем: с вашим характером трудно поддерживать нормальные отношения с людьми, которые думают иначе и не соглашаются с вашими мыслями и делами

Деловая игра «Компетентность»

Цель: разработка модели профессиональной компетентности руководителя.

Правила игры:

Деловая игра проводится в 5 этапов. Этапы разделены по времени и занимают одну неделю;

Продолжительность игры – 8 академических часов;

Количество участников – до 30 человек;

Игряющие самостоятельно делятся на группы до 15 человек и распределяют роли;

По итогам игры делается совместный анализ.

Участникам предлагается выступить в качестве работников одного образовательного учреждения, в котором обучаются дети с нарушениями интеллекта:

– 1 группа – администрация образовательного учреждения;

– 2 группа – педагоги, обучающие детей.

Схема игры:

– информационный: исходная информация об игре;

– организационный: формирование групп, выдача заданий играющим;

– этап подготовки: выполнение домашнего задания;

– основной этап (процесс игры).

Цели и задачи игры:

• выработка в группе единого взгляда на личностные и профессиональные качества педагога; на их основе разработка модели профессиональной компетентности педагога;

• демонстрация моделей профессиональной компетентности педагога группами;

• совместная выработка единой для обеих групп модели профессиональной компетентности педагога;

• оформление модели с ее обоснованием.

Следующий этап – оценка работы групп, обсуждение результатов.

Разбор деловой игры.

Итоговая рефлексия.

Игра начинается с информационного этапа, который проводит ведущий. Участниками игры являются педагоги, – слушатели курсов повышения квалификации. Для них раскрываются следующие вопросы: технология проведения деловой игры; принципы, приемы и правила работы в группе; ролевая дифференциация участников. Осуществляется предварительное знакомство с литературой и списком вопросов, на которые ответят участники игры, изучив указанные источники.

Следующий этап – самостоятельное объединение участников в группы. Группы выбирают руководителя в лице «директора школы» в одной группе и «опытного педагога» – во второй группе. На этап подготовки отводится одна неделя для выполнения группами полученного задания.

Процесс игры:

Группам выдается задание: разработать модель профессиональной компетентности педагога. Каждая группа должна представить и обосновать эту модель с точки зрения выбранной участниками игры роли. Путем подбора необходимых качеств (как профессиональных, так и личностных), максимальное количество которых – 20, слушателями проводится «наполнение» каждого направления модели. В работе используется изученная литература, собственный и групповой опыт участников.

Порядок отбора:

Первоначально выбираются качества, выделенные всеми членами группы, затем те, которые игрокам кажутся наиболее важными. На этом этапе каждой группой производится защита своей модели компетентности педагога, задаются вопросы на понимание, при необходимости происходит коррекция моделей. По итогам совместной работы групп, вырабатывается единая, приемлемая и для группы педагогов, и для группы администрации, модель профессиональной компетентности педагога. Результат оформляется наглядно на доске. На заключительном этапе деловой игры осуществляется оценка работы групп, обсуждается ход игры, результаты, проводится итоговая рефлексия.

Рефлексия «Эффективность проведения деловой игры»:

1. С какими трудностями Вы столкнулись при выполнении заданий?
2. Укажите положительные и отрицательные моменты выполнения заданий в группе.
3. Что нового о себе Вы узнали?

