



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  
современной образовательной организацией**

Выпускная квалификационная работа  
по направлению: 44.04.01 Педагогическое образование  
Направленность (профиль): Управление образованием  
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

86 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

«16» 01 2024 г.

Зав. кафедрой ПППО и ПМ

Корнеева Н.Ю.

Выполнил(а):

Студент(ка) группы ЗФ-309-169-2-4  
Дошанова Жанна Жумагалиевна

Научный руководитель:

доктор филол. наук, профессор,  
Кожевников М.В.

Челябинск  
2024

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ.....	9
1.1 Характеристика системы управления педагогическим коллективом образовательной организации.....	9
1.2 Специфика когнитивных процессов и индивидуально- психологических свойств личности руководителя, их учет в системе управления педагогическим коллективом.....	26
1.3 Использование психологических особенностей личности подчиненного в процессе управления.....	42
Выводы по первой главе.....	55
ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ АСПЕКТОВ УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ....	56
2.1 Методы и организация эмпирического исследования .....	56
2.2 Основные результаты исследования и их интерпретация .....	62
2.3 Рекомендации руководителям и педагогам школы по повышению эффективности управления и оценка их результативности.....	74
Выводы по второй главе.....	82
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	85
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	87
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	94

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** Для решения теоретических и практических задач управления образовательным учреждением все большее значение имеют сегодня базовые принципы и методы управленческой науки. Современному руководителю для эффективного влияния на деятельность подчиненных необходимо глубокое понимание основ управления. Уже имеющиеся результаты научных исследований могут существенно расширить возможности руководителя при создании условий, способствующих формированию заинтересованности членов коллектива в продуктивной работе организации.

Достижения современной науки и ее вклад в практику управленческой деятельности образовательного учреждения необходимо рассматривать как важнейший резерв повышения эффективности решения проблем, встающих сегодня перед педагогическими коллективами и обществом в целом.

Несоответствия между современными требованиями и реальным уровнем управленческой культуры руководителей образовательных учреждений касаются в основном следующих моментов:

- недостаточное знакомство с современными теориями управления и формирования управленческой культуры;
- недостаточное развитие навыков профессионального анализа особенностей своей личности и личности коллег.

Таким образом, назрела необходимость создания соответствующей программы обучения управленческих кадров, которая обеспечит возможность повышения профессиональной компетентности и культуры управления.

Профессиональная управленческая культура является объектом внимания и изучения различных областей знаний. Различным аспектам профессиональной культуры (культура делового общения, научно-исследовательская культура, педагогическая культура) руководителей

образовательных учреждений посвящены исследования российских педагогов (Н.В. Кузьмина, Я.В. Олейникова, И.П. Раченко, В.А. Сластенин, Л.Б. Соколова, Л.И. Фишман, Р.Х. Шакуров и др.).

Психологическая наука исследует особенности личности руководителя образовательного учреждения (Е.Е. Ведров, А.Г. Ковалев, И.С. Ладенко, В.Я. Ляудис, В.Н. Мясищев, А.В. Петровский, Е.И. Степанова, Г.П. Щедровицкий и др.), рассматривает личностные характеристики, оказывающие положительное или отрицательное влияние на исполнение его социальной роли.

В последние годы усилился интерес к проблеме эффективного управления педагогическими системами, его сущность раскрыты в работах В.И. Зверевой, Ю.А. Конаржевского, В.С. Лазарева, М.Г. Макарова, Н.В. Немовой, М.М. Поташника, П.И. Третьякова, Т.И. Шамовой и других.

Анализ научной педагогической литературы, касающейся вопросов управления образовательным учреждением, а также изучение опыта управленческой деятельности показывают, что в настоящее время недостаточно внимания уделено личностным особенностям руководителя образовательного учреждения, его качествам и эффективности работы, требованиям, которые предъявляет к нему современное общество.

Анализ литературы по проблеме исследования позволил выявить **противоречие:**

- между необходимостью эффективного управления образовательной организацией и недостаточной готовностью руководителей к совершенствованию собственного стиля руководства;

- между необходимостью применения эффективных форм управления педагогическим коллективом и потребностью в рекомендациях по повышению эффективности управленческой работы.

Выделение противоречий позволило нам определить **проблему** исследования: как посредством стиля руководства повысить эффективность управленческой работы в педагогическом коллективе?

Актуальность проблемы исследования обусловила выбор **темы** «Влияние стиля руководства на эффективность управления современной образовательной организацией».

**Цель** исследования – изучить влияние стиля руководства на эффективность управления образовательной организацией и разработать рекомендации по повышению эффективности управления в современных условиях.

**Объект** исследования: система управления в образовательном учреждении.

**Предмет** исследования: личностные качества и стиль руководства как определяющие эффективность управления образовательным учреждением.

**Гипотеза** заключается в том, что эффективность управления в условиях образовательного учреждения будет повышаться, если:

- будет учтено влияние избранного стиля руководства на его эффективность;
- будут применяться рекомендации по повышению эффективности управления в условиях образовательной организации.

**Задачи** исследования:

- 1) изучить систему управления педагогическим коллективом образовательной организации;
- 2) определить характеристику когнитивных процессов и индивидуально-психологических свойств личности руководителя, их учет в системе управления педагогическим коллективом;
- 3) установить возможность использования психологических особенностей личности подчиненного в управлении;
- 4) исследовать основные психологические аспекты управления в образовательной организации;
- 5) разработать рекомендации руководителям и педагогам школы по повышению эффективности управления и дать оценку их результативности.

**Теоретико-методологическая основа** исследования:

- взгляды различных ученых на роль руководителя в процессе управления Бандурки А.М., Розановой В.А., Кабаченко Т.С. и др.;
- теории управления педагогическими системами Лазарева В.С., Поташника М.М, Слостенина В.А. и др.
- работы в области психологии Е.Е. Ведрова, А.Г. Ковалева, И.С. Ладенко, В.Я. Ляудис, В.Н. Мясищева, А.В. Петровского, Е.И. Степановой, Г.П. Щедровицкого и др.

**На защиту выносятся следующие положения:**

1. Развитие личностных качеств руководителя, совершенствование стиля руководства и реализация эффективных принципов и методов взаимодействия с коллективом повышает эффективность работы образовательного учреждения.
2. В образовательной организации наблюдаются различные стили управления, что обусловлено как объективными, так и субъективными факторами.
3. Разработанные рекомендации по совершенствованию эффективности управления в условиях образовательной организации являются эффективными.

**Научная новизна** результатов исследования определяется его вкладом в разработку теоретико-методологических основ эффективного управления в условиях образовательной организации:

- определена связь стиля руководства с эффективностью управления в условиях современной образовательной организации
- определены условия эффективного управления.

**Теоретическая значимость** исследования состоит:

- в уточнении содержания понятий «управление образовательным учреждением», «личностные качества руководителя»;
- в обосновании зависимости между личностными качествами руководителя и эффективностью управления в образовательном учреждении.

### **Практическая значимость:**

- материалы исследования могут быть использованы в практической деятельности руководителей образовательных учреждений;
- разработанные рекомендации могут найти применение в деятельности образовательных организаций.

В процессе решения поставленных задач использованы следующие **методы** исследования:

комплекс взаимно-дополняющих методов: теоретические (анализ и обобщение психолого-педагогической, методической литературы, синтез, сравнение); эмпирические (исследование опыта работы образовательных организаций, анкетирование, опрос, наблюдение, анализ результатов эмпирического исследования); методы математической обработки данных.

**Экспериментальная база** исследования. Педагогический эксперимент проводился в Коммунальном государственном учреждении (КГУ) «Общеобразовательная школа им. Ә.Бөкейхана г. Костанай» Управления образования акимата Костанайской области (Р. Казахстан). В исследовании приняли 45 человек (руководящий и педагогический состав образовательной организации).

**Этапы** исследования. Диссертационное исследование осуществлялось в 3 этапа – с 2021 по 2023 годы.

На первом – теоретико-аналитическом этапе изучались теоретические основы управления научно-методической работой педагогов в современной науке и практике; проводилось теоретическое осмысление литературы по данной проблеме, изучался управленческий опыт; определялись объект, предмет и задачи диссертационной работы, разрабатывался понятийный аппарат.

Второй (опытно-экспериментальный) этап заключался в проведении ряда эмпирических исследований (изучение зависимости эффективности управления от уровня развития качеств личности руководителя; установление зависимости степени значимости преобладающих компонентов

в структуре управленческих способностей от пола, возраста и стажа работы руководителей) и анализе корреляционной зависимости компонентов управленческих способностей педагогов.

На третьем – обобщающем этапе были подведены итоги эмпирического исследования: выполнен анализ, обобщение и систематизация результатов исследования. Велась работа по оформлению текста диссертации.

**Апробация.** Результаты исследования представлены на научно-практических конференциях, проходящих в Профессионально-педагогическом институте Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета: Международных научно-практических конференциях «Инновационные тенденции модернизации педагогического образования в условиях глобализации» (2022 г.) и «Профессия, что всем дает начало: роль педагога в современном образовании» (2023 г.).

По проблеме исследования имеются публикации.

Содержание и **структура** работы соответствует поставленным задачам. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, выводов по главам, заключения, списка использованных источников, приложений.



# ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

## 1.1 Характеристика системы управления педагогическим коллективом образовательной организации

Там, где осуществляется общая деятельность людей для достижения определенных результатов, всегда имеет место процесс управления.

Образовательное учреждение – социальная организация, которая представляет собой систему совместной деятельности людей (педагогов, учащихся, родителей), поэтому важно умело и эффективно управлять ею.

На данном этапе исследования мы планируем разобраться с сущностью управленческого процесса, его содержание в условиях образовательной организации. Что такое управление? Многие ученые попытались ответить на этот вопрос, определяя понятие «управление» через понятие «деятельность», «воздействие», «взаимодействие».

Как отмечает Пидкасистый П.И., в самом общем виде управление – процесс воздействия на систему в целях перевода ее в новое состояние на основе использования присущих этой системе объективных законов [24, с. 217]. Управление как «влияние» или «воздействие» определяют так же Шипунов В.П., Кишкель Е.Н., Бандурка А.М.

«Под управлением вообще, - пишет В.А. Сластенин, - понимается деятельность, направленная на выработку решений, организацию, контроль, регулирование объекта управления в соответствии с заданной целью, анализ и подведение итогов на основе достоверной информации» [36, с. 145]. А внутришкольное управление, по его мнению, представляет собой «целенаправленное, сознательное взаимодействие участников целостного педагогического процесса на основе познания его объективных закономерностей с целью достижения оптимального результата» [там же].

Давая определение понятию «управление» мы соглашались с Розановой В.А. в том, что «управление это система скоординированных мероприятий (мер) направленных на достижение значимых целей» [33, с. 35].

Так как сегодня на смену философии «воздействия» в управлении образовательным учреждением приходит философия «взаимодействия», «сотрудничества», попытаемся определить понятие «управление педагогическим коллективом» через понятие взаимодействия. Итак, под управлением педагогическим коллективом мы понимаем систематическое, планомерное, сознательное и целенаправленное взаимодействие субъектов управления различного уровня в целях обеспечения эффективной деятельности образовательного учреждения.

В настоящее время понятие менеджмента из области бизнеса все шире распространяется на различные сферы деятельности людей, в том числе и на образование. Однако понятие менеджмента более узкое, чем понятие управления, так как менеджмент в основном касается различных аспектов деятельности руководителя, тогда как понятие управления охватывает всю область человеческих взаимоотношений в системах «руководители-исполнители». Так, теория управления школой, в частности, педагогическим коллективом существенно дополняется теорией внутришкольного менеджмента (Ю.А. Конаржевский, Т.И. Шамова и др.).

Теория менеджмента привлекает, прежде всего, своей личностной направленностью, когда деятельность менеджера (управляющего) строится на основе подлинного уважения, доверия к своим сотрудникам, создания для них ситуаций успеха. Именно эта сторона менеджмента существенно дополняет теорию внутришкольного управления.

Говоря об управлении педагогическим коллективом далее, мы будем иметь в виду систему управления, то есть применять системный подход к теоретическому осмыслению управленческой деятельности.

Под системой управления мы понимаем совокупность скоординированных, взаимосвязанных между собой мероприятий,

направленных на достижение значимой цели организации. К таким мероприятиям мы относим управленческие функции, реализацию принципов и применение эффективных методов управления.

Существует несколько функций управления образовательными учреждениями. Лазарев В.С. выделяет среди них планирование, организацию, руководство и контроль [18]. К этим основным функциям Сластенин В.А. добавляет педагогический анализ, целеполагание, регулирование [36]. Обобщая взгляды этих педагогов, мы раскроем следующие функции управления педагогическим коллективом: анализ, целеполагание и планирование, организацию, руководство, контроль и регулирование.

Основные управленческие функции – «это относительно обособленные направления управленческой деятельности» [36].

Функция педагогического анализа в ее современном понимании введена и разработана в теории внутришкольного управления Ю.А. Конаржевским. Педагогический анализ в структуре управленческого цикла занимает особое место: с него начинается и им заканчивается любой управленческий цикл, состоящий из последовательно взаимосвязанных функций. Исключение педагогического анализа из общей цепи управленческой деятельности приводит к ее распаду, когда функции планирования, организации, контроля, регулирования не получают в своем развитии логического обоснования и завершения.

Эффективность управленческой деятельности во многом определяется тем, как руководители школы владеют методикой педагогического анализа, как глубоко ими могут быть исследованы установленные факты, выявлены наиболее характерные зависимости. Несвоевременно или непрофессионально проводимый анализ в деятельности директора школы приводит на этапе выработки цели и формирования задач к неконкретности, расплывчатости, а порой к необоснованности принимаемых решений. Незнание истинного положения дел в педагогическом или ученическом коллективе создает

трудности в установлении правильной системы взаимоотношений в процессе регулирования и корректировки педагогического процесса. Основное назначение педагогического анализа как функции управления, по мнению Ю.А. Конаржевского, состоит в изучении состояния и тенденций развития педагогического процесса, в объективной оценке его результатов с последующей выработкой на этой основе рекомендаций по упорядочению управляемой системы [13]. Эта функция – одна из наиболее трудоемких в структуре управленческого цикла, так как анализ предполагает выделение в изучаемом объекте частей в единое целое, установление связей системообразующих факторов. В теории и практике внутришкольного управления Ю.А. Конаржевским и Т.И. Шамовой определены основные виды педагогического анализа в зависимости от его содержания: параметрический, тематический, итоговый.

Параметрический анализ направлен на изучение ежедневной информации о ходе и результатах образовательного процесса, выявление причин, нарушающих его. Как правило, по итогам параметрического анализа вносятся поправки и изменения в ход регулирования целостного педагогического процесса. Предметом параметрического анализа является изучение текущей успеваемости, дисциплины в классах и в школе за день и за неделю, посещаемости уроков и внеклассных занятий, санитарного состояния школы, соблюдение расписания занятий.

Основное содержание параметрического анализа, проводимого директором школы и его заместителями, составляет посещение уроков и внеклассных занятий. Фиксирование результатов параметрического анализа, их систематизация и осмысление подготавливают тематический педагогический анализ. Параметрический анализ – это не просто констатация фактов, а их сравнение, обобщение, поиск причин их возникновения и прогнозирование возможных последствий. Результаты такого анализа и принятые на их основе решения требуют оперативного выполнения.

Тематический анализ направлен на изучение более устойчивых, повторяющихся зависимостей, тенденций в ходе и результатах педагогического процесса. В содержании тематического анализа в большей мере проявляется системный подход к изучению урочной и внеурочной деятельности. Если предметом параметрического анализа может выступать отдельный урок или внеклассное занятие, то предметом тематического анализа уже является система внеклассной работы и т.д. Директор школы или завуч могут получить наиболее полное представление о работе учителя, лишь проанализировав ряд уроков, занятий, получив таким образом представление о системе работы учителя. Содержание тематического анализа составляют такие комплексные проблемы, как оптимальное сочетание методов обучения, формирование системы знаний учащихся; система работы учителей, классных руководителей по воспитанию нравственной, эстетической, физической, интеллектуальной культуры и др.; система работы учителя по повышению уровня педагогической культуры; деятельность педагогического коллектива по формированию инновационной среды в школе и др.

Этот вид педагогического анализа позволяет директору школы сосредоточиться на изучении и выявлении особенностей проявления тех или иных сторон педагогического процесса, определить их взаимодействие с другими сторонами, компонентами и системой в целом. Опираясь на данные параметрического анализа, руководители школы в ходе тематического анализа подготавливают и обосновывают содержание и технологию итогового анализа.

Итоговый анализ охватывает более значительные временные, пространственные или содержательные рамки. Он проводится по завершении учебной четверти, полугодия, учебного года и направлен на изучение основных результатов, предпосылок и условий их достижения. Итоговый анализ подготавливает протекание всех последующих функций управленческого цикла. Информация для итогового анализа может быть

получена из четвертных, полугодовых контрольных работ, данных официальных отчетов, справок, представляемых учителями, классными руководителями, представителями администрации школы, общественных организаций.

Объектом постоянного внимания руководителей школы является посещение и педагогический анализ урока. В управленческой деятельности руководителей школы выделяются три вида анализа урока: развернутый, краткий и аспектный.

Развернутый педагогический анализ урока предполагает детальное выделение и обсуждение всех моментов урока как единого целого: определение воспитательных, дидактических, психологических, санитарно-гигиенических требований к уроку. Он проводится при посещении уроков начинающих учителей и учителей, чей опыт является предметом специального изучения для обобщения и распространения опыта.

Краткий анализ урока со стороны директора, завуча или методиста требует от них объективного изложения предложений и рекомендаций. Краткий анализ урока – это не анализ «на бегу», это не посещение урока для галочки; такой анализ требует хорошего знания личности учителя, высокой методической и управленческой культуры.

Аспектный анализ направлен на изучение какого-либо одного аспекта урока, например, на использование средств наглядности для развития познавательной активности учащихся, или на изучение системы работы учителя при проверке домашнего задания или особенностей групповой работы учащихся на уроке.

Важное место в аналитической деятельности руководителя занимает педагогический анализ воспитательных мероприятий, коллективных творческих дел (КТД).

Содержательную основу итогового анализа работы школы за учебный год составляют следующие направления: качество преподавания; выполнение образовательных программ и государственных стандартов;

качество знаний, умений, навыков учащихся; уровень воспитанности школьников; состояние и качество методической работы в школе; эффективность работы с родителями и общественностью; состояние здоровья школьников и санитарно-гигиеническая культура; результативность деятельности совета школы, педагогического совета и др.

Проведение итогового анализа, его объективность, глубина, перспективность подготавливают работу над планом нового учебного года.

Целеполагание и планирование как функция управления школой. Процесс управления любой педагогической системой предполагает целеполагание (постановку целей) и планирование (принятие решений). Совершенствование целеполагания и планирования управленческой работы диктуется необходимостью постоянного развития, движения педагогической системы.

Сластенин В.А. отмечает, что «цель управленческой деятельности – это начало, которое определяет общее направление, содержание, формы и методы работы. При определении «дерева» целей управления необходимо общую, или как говорят «генеральную», цель представить в виде ряда конкретных частных целей, то есть декомпозировать генеральную цель. Таким образом, достижение общей, генеральной цели осуществляется за счет выполнения составляющих ее частных целей» [36].

Такое понимание целеполагания позволяет перейти к комплексному планированию. «Спланировать будущую деятельность, - как пишет Лазарев В. С., - значит определить цели, состав и структуру действий, необходимых для их достижения» [18].

В практике работы школ разрабатываются три основных вида планов: перспективный, годовой и текущий. К ним предъявляются следующие требования: целенаправленность, перспективность, комплексность, объективность.

Перспективный план разрабатывается, как правило, на пять лет на основе глубокого анализа работы школы за последние годы. Структура перспективного плана работы школы может включать следующее:

- 1) задачи школы на планируемый срок;
- 2) перспективы развития контингента учащихся по годам;
- 3) перспективы обновления учебно-воспитательного процесса;
- 4) потребность школы в педагогических кадрах;
- 5) повышение квалификации педагогических кадров (ИУУ, курсы, семинары, тренинги и т.д.);
- 6) развитие материально-технической базы и учебно-методическое оснащение школы (строительные работы, приобретение средств ИВТ, пополнение фондов библиотеки, наглядных пособий, обновление оборудования и оформление кабинетов и др.);
- 7) социальная защита педагогов и учащихся, улучшение их быта, условий труда и отдыха.

Годовой план охватывает весь учебный год, включая летние каникулы. Подготовка плана работы школы осуществляется в течение текущего учебного года и проходит в несколько этапов. На первом этапе (первая учебная четверть) директор школы, его заместители и руководители школьных служб изучают новые нормативные, инструктивные документы, теоретические и методические материалы по вопросам развития и образования в целом и планирования в частности. На втором этапе (вторая учебная четверть) под руководством директора школы создается инициативная группа по разработке и корректировке структуры проекта плана, определяются источники и формы сбора необходимой информации. На третьем этапе (третья учебная четверть) анализируется получаемая информация, заслушиваются отчеты о работе членов комиссии и руководителей подразделений школы, выявляются причины возникающих трудностей и пути их устранения в перспективе. На четвертом этапе (конец четвертой четверти) подготавливается и обсуждается проект плана. На



первом заседании совета школы в новом учебном году план работы школы утверждается.

Текущий план составляется на учебную четверть, он является конкретизацией общешкольного годового плана. Таким образом, наличие основных видов планов позволяет координировать деятельность педагогического, ученического и родительского коллективов. Эти планы являются стратегическими по отношению к планам работы учителей и классных руководителей.

Примерное содержание годового плана работы школы, построенное на обобщении различных вариантов планов, помещено в приложении 1.

Реализация функции планирования в едином управленческом цикле повышает эффективность деятельности школы.

Функция организации в управлении образовательным учреждением. «Под организацией понимается деятельность руководителей школы, учителей, органов ученического самоуправления, направленная на выполнение намеченного плана, достижения поставленной цели» [18].

По своей природе организаторская деятельность человека – деятельность практическая, основанная на оперативном использовании психолого-педагогических знаний в конкретных ситуациях. Постоянное взаимодействие с коллегами, учащимися придает организаторской деятельности определенную личностно-ориентированную направленность.

В структуре организаторской деятельности руководителя важное место занимает мотивировка предстоящей деятельности, инструктирование, формирование убежденности в необходимости выполнения данного поручения, обеспечение единства действий педагогического и ученического коллективов, оказание непосредственной помощи в процессе выполнения работы, выбор наиболее адекватных форм стимулирования деятельности. Организаторская деятельность руководителя включает и такое необходимое действие как оценка хода и результатов конкретного дела.

Организаторская деятельность руководителя направлена также на формирование педагогического коллектива, коллектива единомышленников. В этой работе особую роль играют его личностные качества – профессионализм, общая и педагогическая культура, заинтересованность в делах учреждения, учителей и учащихся, умение ставить задачи и добиваться их решения.

Одним из показателей организаторской культуры руководителя является его умение рационально распределять время свое и своих подчиненных. Важно иметь в виду, что директор школы кроме административных функций осуществляет и педагогическую деятельность, оставаясь учителем какого-либо предмета. Основное время директора занимает административная работа, но его педагогическая деятельность должна быть примером для всех других преподавателей, только в этом случае директор может быть учителем своих учителей. Это обстоятельство требует значительных временных затрат на подготовку к урокам, чтение новой психолого-педагогической литературы. Умение целесообразно использовать время – основа научной организации труда учителя, директора школы. Это тем более важно иметь в виду при имеющейся фактической перегрузке, как учителей, так и администрации школы.

Одному руководителю сегодня невозможно решить все управленческие задачи, поэтому возникает необходимость построения организационной структуры образовательного учреждения. Определяя организационную структуру, субъект управления регламентирует полномочия и ответственность участников совместной деятельности, а также правила их взаимодействия по вертикали и горизонтали.

Существует несколько видов организационных структур управления образовательным учреждением: линейная, линейно-функциональная, дивизиональная, проектная и матричная. Наиболее часто встречающаяся организационная структура образовательного учреждения – линейно-функциональная (Рисунок 1).

Говоря об организационных структурах управления образовательным учреждением нельзя не сказать об уровнях управляющей системы. Структура управляющей системы большинства школ представлена 4-мя уровнями управления.

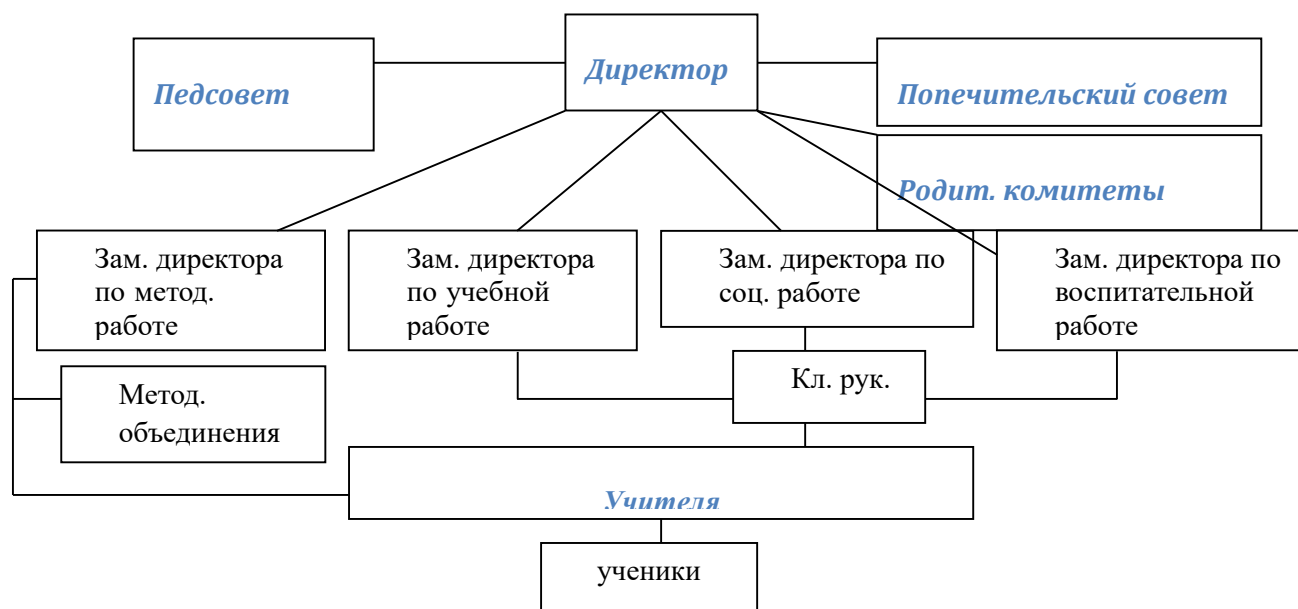


Рисунок 1 - Линейно-функциональная структура управления современным образовательным учреждением

Первый уровень – директор школы, руководители совета школы, ученического комитета, общественных объединений. Этот уровень определяет стратегические направления развития школы.

Второй уровень – заместители директора школы, школьный психолог, организатор детского движения, помощник директора школы по административно-хозяйственной части, а также органы и объединения, участвующие в самоуправлении.

Третий уровень – учителя, воспитатели, классные руководители, выполняющие управленческие функции по отношению к учащимся и родителям, детским объединениям, кружкам в системе внеучебной деятельности.

Четвертый уровень – учащиеся, органы классного и общешкольного ученического самоуправления. Выделение данного уровня подчеркивает субъект - субъективный характер отношений между учителями и учениками.

Из приведенной иерархической схемы взаимодействия (Рисунок 2) видно, что каждый нижестоящий уровень субъекта управления является одновременно и объектом управления по отношению к вышестоящему уровню.

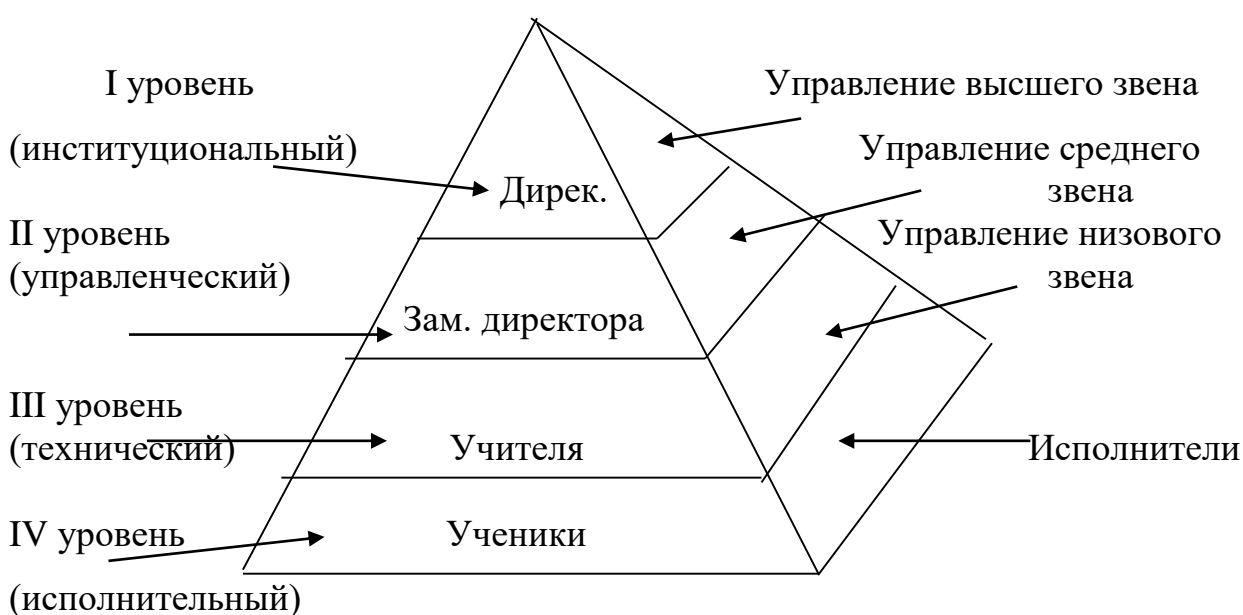


Рисунок 2 - Схематическое изображение уровней управления

Исследуя личностные качества руководителей ОУ, мы будем обращаться к управленцам высшего и среднего звена (директорам и их заместителям).

Недостаточно только построить организационную структуру образовательного учреждения, необходимо обеспечить эффективность совместной деятельности людей. Для этого необходимо, во-первых, чтобы исполнители хорошо понимали каких результатов и когда от них ожидают, во-вторых, чтобы они были заинтересованы в их получении, в третьих, чтобы они испытывали удовлетворение от своей работы, в четвертых, чтобы

социально-психологический климат в коллективе был благоприятен для продуктивной работы. Совокупность действий, совершаемых субъектом управления для обеспечения всех этих условий называют руководством.

При реализации функции руководства решаются следующие основные задачи:

- 1) подбор, расстановка и оценка кадров, постановка задач перед исполнителями;
- 2) анализ и регулирование социально-психологического климата в коллективе;
- 3) стимулирование продуктивной деятельности подчиненных и их саморазвития;
- 4) создание условий для профессионального роста подчиненных.

Внутришкольный контроль и регулирование в управлении.

Особенность внутришкольного контроля состоит в его оценочной функции – направленности на личность учителя. Если учитель молодой, то он сказывается на его профессиональном становлении; если это учитель со стажем – на укреплении или ослаблении его профессиональной позиции и авторитета в школе. Поэтому в осуществлении контроля так важен профессионализм и компетентность проверяющего. Человек, выполняющий контролируемую функцию, должен быть личностью. Его задача не в «поддавливании» и нагнетании страха, а в объективной оценке состояния дел, оказании методической помощи, поддержке, стимулировании педагогической деятельности. Существующая практика внутришкольного контроля не лишена некоторых недостатков:

Во-первых, это отсутствие системы контроля, когда нет распределения объектов контроля среди директора и его заместителей, когда контроль организуется во имя отчета и набора количества посещенных уроков или занятий.

Во-вторых, это формализм в организации контроля, когда нет четко поставленной цели проводимого контроля, отсутствуют или не используются объективные критерии оценки.

В-третьих, односторонность внутришкольного контроля, понимаемого как проведение контроля какой-либо одной стороны, одного направления педагогического процесса. Например, контролируется только учебный процесс или только уроки русского языка и математики и др. В-четвертых, участие в контроле только должностных лиц, без привлечения опытных учителей, методистов, или, наоборот, небольшое участие представителей администрации.

Чтобы избежать этих и других недостатков или недоразумений в организации внутришкольного контроля, важно знать некоторые общие требования. К числу таких требований относятся: систематичность, объективность, действенность и компетентность проверяющего.

В школоведческой литературе (Т.И. Шамова, Н.А. Шубин и др.) в содержание внутришкольного контроля включаются следующие направления:

- 1) выполнение организационно-педагогических вопросов всеобуча;
- 2) качество и ход выполнения образовательных программ и государственных образовательных стандартов;
- 3) качество знаний, умений и навыков учащихся;
- 4) уровень воспитанности учащихся;
- 5) состояние преподавания учебных дисциплин, реализующих образовательные, воспитательные и развивающие функции обучения;
- 6) состояние и качество организации внеурочной воспитательной работы;
- 7) работа с педагогическими кадрами;
- 8) эффективность совместной деятельности школы, семьи и общественности по воспитанию учащихся;
- 9) исполнение нормативных документов и принятых решений.

Среди педагогов-теоретиков и практиков широко известна классификация видов и форм внутришкольного контроля, предложенная Т.И. Шамовой. В ней выделяются два вида контроля: тематический и фронтальный. Тематический контроль направлен на углубленное изучение какого-либо конкретного вопроса в системе деятельности педагогического коллектива, группы учителей или отдельного учителя.

Фронтальный контроль направлен на всестороннее изучение деятельности педагогического коллектива, методического объединения или отдельного учителя.

В зависимости от того, кто или что подвергается контролю, выделяются следующие его формы.

Персональный контроль осуществляется за работой отдельного учителя или руководителя. Он может быть тематическим и фронтальным. Работа коллектива педагогов складывается из работы его отдельных членов, поэтому персональный контроль необходим и оправдан. В деятельности педагога персональный контроль важен как средство самоуправления, как стимул в его профессиональном становлении.

Классно-обобщающий контроль применим при изучении совокупности факторов, влияющих на формирование классного коллектива в процессе учебной и внеучебной деятельности. Предметом изучения в данном случае выступают деятельность учителей, работающих в одном классе, система их работы по индивидуализации и дифференциации обучения, развитию мотивации и познавательных потребностей учащихся, динамика успеваемости учащихся по годам или в течение одного года, состояние дисциплины и культуры поведения и др.

Предметно-обобщающий контроль используется в тех случаях, когда изучается состояние и качество преподавания отдельного предмета в одном классе, в параллели классов или, в целом, в школе. Для проведения такого контроля привлекаются представители администрации и методических объединений школы.

Тематически-обобщающий контроль имеет своей главной целью изучение работы разных учителей в разных классах, но по отдельным направлениям учебно-воспитательного процесса ( например, использование краеведческого материала в процессе обучения и др.).

Комплексно-обобщающий контроль используется при осуществлении контроля за организацией изучения ряда учебных предметов в одном или нескольких классах.

В процессе внутришкольного контроля используются такие методы, как изучение школьной документации, наблюдение, беседы, устный и письменный контроль, анкетирование, изучение передового педагогического опыта, хронометрирование, диагностические методы, т.е. такие методы, которые позволяют получить необходимую объективную информацию. Методы взаимно друг друга дополняют, если мы хотим знать реальное положение дел, то должны по возможности использовать различные методы контроля.

Деятельность руководителя, направленная на реализацию управленческих функций базируется на принципах управления.

Принцип управления – это основополагающие, фундаментальные правила, которые должны соблюдаться при осуществлении управления, обеспечивать достижение заданных целей [24].

В теории управления множество систем управленческих принципов. Проанализировав некоторые из них, в частности, системы принципов А. Файоля, А.М. Бандурки, В.А. Сластенина, Ю.А. Конаржевского, мы выделим несколько принципов, которые достаточно полно и всесторонне отражают сущность управления педагогическим коллективом:

- 1) уважение и доверие к человеку,
- 2) сотрудничество,
- 3) системность и целостность в управлении,
- 4) гласность,
- 5) справедливость,



- 6) единство коллегиальности и единоначалия,
- 7) индивидуальный подход в управлении,
- 8) поддержка инициативы, стимулирования деятельности,
- 9) постоянное повышение квалификации,
- 10) делегирование полномочий, участие учителей в управлении,
- 11) объективность и полнота информации.

В управлении можно использовать любую систему принципов. Мы согласны с Ю.А. Конаржевским в том, что все системы принципов являются открытыми и могут дополняться другими принципами в ходе их практического освоения и дальнейшего теоретического осмысления. Руководитель имеет право выбрать систему принципов, дополнить ее или разработать авторскую. Ведь, как пишет А.Файоль, «беда не в недостатке принципов. Надо уметь оперировать принципами. Это трудное искусство, требующее вдумчивости, опыта решимости и чувства меры» [44].

Между принципами и методами управления педагогическим коллективом существует тесная взаимосвязь. Методы, по определению Пидкасистого П.И., это пути, способы реализации принципов управления, достижения намеченных целей [24]. К наиболее известным методам управления коллективом относятся методы принятия управленческих решений (метод «мозгового штурма», дискуссия, «деловая игра», регламентный метод и др.) и методы их выполнения (методы коллективной и индивидуальной мотивации, административные методы и др.) [18].

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

Эффективность протекания управленческого процесса, настроение людей в организации, отношения между сотрудниками зависят от множества

факторов: непосредственных условий работы, профессионализма кадровых работников, уровня управленческого состава и др. И одну из первых ролей в ряду этих факторов играет личность руководителя.

## **1.2 Характеристика когнитивных процессов и индивидуально-психологических свойств личности руководителя, их учет в системе управления педагогическим коллективом**

В образовании, как и в любой сфере деятельности, в процессе решения совместных практических задач люди вступают в сложные отношения друг с другом и с группой в целом. Динамика взаимоотношений личности и группы представляется довольно сложной. Для понимания и оценки этих взаимоотношений следует учитывать как свойства личности, занимающей определенный статус и выполняющей определенную роль в группе, так и состав, содержание деятельности и уровень организации группы, а также других более широких социальных объединений.

В чем же сущность понятия «личность»?

Личность рассматривается в науке как носитель сознания и субъект целенаправленной деятельности. Применительно к отдельному человеку употребляют три понятия: «индивид», «личность» и «индивидуальность». Индивид - это человек как представитель вида, т.е. в этом понятии подчеркивается биологическое начало в человеке. Всякий человек рождается индивидом, но только в процессе развития (в онтогенезе) он становится личностью. На процесс развития личности влияют в единстве такие факторы как природные задатки, влияние социальной сферы и воспитание.

Личность – это «сознательный индивид» (Б.Г. Ананьев), т.е. человек, способный к сознательной организации и саморегуляции деятельности. С позиции современного системного подхода деятельность личности рассматривается как целеустремленная динамическая функциональная

система, характеризующаяся многомерностью и иерархичностью (Ломов Б.Ф). В ней можно выделить три основные подсистемы:

1) когнитивную, в которой результируются функции познания и которая включает в себя познавательные процессы: восприятие, память, мышление и др.;

2) регулятивную, включающую в себя эмоционально-волевые процессы и обеспечивающую способность к саморегуляции деятельности и управлению деятельностью других людей;

3) коммуникативную, которая реализуется в общении и взаимодействии с другими людьми.

Личность, наряду с общепсихологическими проявлениями, обладает индивидуально-психологическими свойствами: темпераментом, характером, способностями, т.е. свойствами составляющими его индивидуальное своеобразие. Человек всегда привносит свои индивидуальные качества в процессы трудовой деятельности и группового взаимодействия. Рассматривая каждого члена производственной или учебной группы с точки зрения его индивидуально-психологических свойств, мы подходим к нему как к индивидуальности, т.е. личности, в чем-то сходной с другими людьми, в то же время своеобразной и неповторимой. Система индивидуальных качеств человека является его индивидуальностью, но одним людям удается ярко и продуктивно проявить ее в своей деятельности, другим же – на очень скромном уровне. Знание и учет индивидуальных качеств людей необходим руководителю для реализации индивидуального подхода к ним, более успешному их обучению, адаптации к условиям профессионального труда и группового взаимодействия, для оптимального стимулирования эффективной деятельности членов коллектива.

На основе анализа структуры личности и свойств индивидуальности можно составить психограмму (психологический портрет) человека, позволяющий дать ему качественную оценку.

Считаем нужным обратиться к краткой характеристике когнитивных процессов и индивидуально-психологических свойств личности.

Когнитивные процессы личности. В условиях управления и общения люди оценивают друг друга прежде всего по уровню интеллекта, образуемого системой познавательных процессов. В частности, каждый руководитель должен быть требователен к качествам собственного интеллекта, а также к умственным способностям своих подчиненных при оценке их соответствия должности и характера выполняемых ими производственных задач.

Познавательные процессы, или когнитивные (от лат. *cognitio* - познание) – это система психических функций, обеспечивающих отражение, познание субъектом явлений объективного мира. В эту систему включены нижеследующие процессы.

1. Сенсорные процессы (ощущение и восприятие), которые служат для отражения объективной реальности в форме конкретных чувственных образов. Ощущение обеспечивает отражение отдельных качеств объектов: цвет, яркость, звук, температура, запах, вкус, величина образов, перемещение в пространстве, двигательные и болевые реакции и т.д. Восприятие отражает целостные образы объектов – человека, животных, растений, технических объектов, кодовых знаков, вербальных стимулов, рисунков, схем, музыкальных образов и т.п.

Эти процессы играют важную роль в профессиональном обучении, деятельности, а уровень их сформированности у людей определяют их важные профессиональные способности. Например, опытный водитель на слух определяет неполадки в двигателе.

Память – это система мнемонических процессов, которые служат для запоминания, сохранения и последующего воспроизведения в форме словесных отчетов и действий тех знаний, которые были усвоены в прежнем опыте субъекта [29]. Память позволяет человеку в пределах его субъективного пространства соединять прошлый, текущий и предстоящий

планы его деятельности и тем самым участвует в процессах прогнозирования.

По временному параметру различают мгновенную (сенсорную), кратковременную (оперативную) и долговременную память, образуя единую систему переработки информации субъектом. Учет закономерностей этих видов памяти необходим для эффективной организации учебной и профессиональной деятельности.

3. Мышление – это система процессов, осуществляющих отражение объектов в их закономерных связях и отношениях, их понимание, прогнозирование, принятие решений [29]. Мышление включает в себя такие операции, как анализ и синтез, сравнение и различение, абстрагирование, обобщение, систематизация, конкретизация. Благодаря мышлению человек познает законы природы и общества, способен планировать свою деятельность, воздействовать на природу и общество, сознательно управлять своей деятельностью и действиями других людей.

4. Речь – это система процессов, обеспечивающих передачу и усвоение информации, социальное управление людьми, самосознание и саморегуляцию деятельности. Обязательным качеством руководителя должна быть высокая культура речи, владение устной и письменной речью, умение использовать речь как средство общения, убеждения и руководства людьми.

5. Внимание – это особая форма ориентировочной деятельности, которая позволяет человеку в условиях обучения и профессиональной деятельности выделять и четко воспринимать объекты на фоне окружающей среды [29]. При организации профессиональной деятельности важно учитывать свойства внимания человека: объем, устойчивость, распределение, переключение, которые могут выступать в качестве профессиональных способностей. Устойчивость внимания – важнейшее условие продуктивности учебной и практической деятельности, наблюдательности. Отсутствие

указанных свойств внимания – одна из основных причин допускаемых ошибок в управлении техникой и людьми.

6. Воображение (фантазия) – это процесс формирования новых образов на основе переработки образа памяти, т.е. прошлого опыта субъекта [29]. Воображение – основа творчества, изобретательства, предвидения возможных событий.

Система познавательных процессов образуют сферу интеллекта и является определяющим компонентом сферы сознания личности.

Индивидуально-психологические свойства личности и их учет в системе управления.

К индивидуально-психологическим свойствам личности относятся темперамент, характер, направленность и способность.

1. Темперамент – это сочетание индивидуальных свойств, определяющих динамическую сторону поведения.

Согласно классификации Гиппократ, выделяются 4 основных темперамента: холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик. По классификации К. Юнга – Г. Айзенка выделяются 4 соответствующих типа: экстраверты высокотревожный и малотревожный, интроверты малотревожный и высокотревожный.

Темперамент обладает определенным набором психологических проявлений в деятельности субъекта: активность, реактивность, динамичность, эмоциональность, тревожность, чувствительность и др.

Учет свойств темперамента очень важен для профессионального отбора людей к тем видам деятельности, где требуется скоростная переработка информации, распределенность внимания, стрессоустойчивость и другие качества. Поскольку темперамент есть устойчивая природная основа поведения индивида, следует стремиться не к переделке типа, а к нахождению для каждого темперамента наиболее подходящих способов реализации его качеств, благоприятных для конкретного вида деятельности; ибо каждый человек, тренируясь в выполнении определенных

профессиональных задач, вырабатывает некоторый приемлемый темп и стиль деятельности.

Поэтому 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.

Холерик – сильный, неуравновешенный, возбуждаемый тип, высоко тревожный экстраверт. Он наиболее продуктивен там, где требуется высокая активность, увлеченность, концентрация внимания, лидерство, высокая ролевая активность и т.п. Но его следует по возможности отстранить от конфликтных ситуаций, строго объективно оценивать его успехи и тактично указывать на недостатки, воспитывать выдержку и самообладание.

Сангвиник – сильный, уравновешенный, лабильный тип, малотревожный экстраверт. Он быстро приспосабливается к новым условиям, быстро решает текущие оперативные задачи, обладает быстрой переключаемостью внимания, высокой эмоциональностью, контактностью, коммуникативностью. Его можно использовать для разрядки конфликтных ситуаций в группе, организации совместных действий, лидерства. Сангвиники мало подвержены нервным срывам, стрессоустойчивы. Однако они мало продуктивны в условиях монотонной деятельности, требующей длительного напряженного внимания, склонны к перемене обстановки и видам деятельности.

Флегматик – сильный, уравновешанный инертный тип, малотревожный интроверт. Он не замечает в ситуациях, требующих пристального внимания, обстоятельности в делах, терпения, неторопливости, продуктивен в монотонных условиях. Однако он испытывает значительные трудности при необходимости быстрого ориентирования на изменение ситуаций, быстрого принятия решений, при ориентации конфликтных и стрессовых ситуациях. Малопригоден он и для скоростной переработки учебной и

производственной информации; социально пассивен, не претендует на лидерство в группах, малообщителен и малоэмоционален.

Меланхолик – слабый тип нервной системы, высокотревожный интроверт. Это сложный высокочувствительный тип, требующий тактичного подхода и «щадящего» образа жизни. Малопригодный к нервным перегрузкам, к преодолению стрессовых ситуаций, в которых часто теряется, затормаживается; неконфликтен, но незащищен перед конфликтами, старается их обходить, а не разрешать, не претендует на лидерство, но в хорошем коллективе исполнитель, отзывчив, ищет опору в более сильной личности. В спокойной жизненной ситуации, не требующей перенапряжения, может проявлять высокую интеллектуальную и практическую работоспособность, вдумчивость, ответственность, исполнительность.

2. Характер – это сочетание устойчивых свойств поведения, определяющих отношение субъекта к окружающей действительности. Структура характера рассматривается прежде всего по сложившимся у человека типам отношений (отношение к самому себе, другим людям, к деятельности и коллективу).

Характер является результатом развития личности в онтогенезе в связи с закреплением в поведении индивида различных проявлений психических процессов: познавательных, эмоциональных и волевых. Потому в связи с генезисом характера различают три группы черт:

- интеллектуальные черты (критичность, наблюдательность, мечтательность и др.);
- эмоциональные черты (чуткость, тщеславие, честность и др.);
- волевые черты (целеустремленность, принципиальность, настойчивость и др.).

В условиях профотбора людей на определенные должности (например, на должности руководителя производственной группы) большую роль играет психодиагностика черт характера, так как именно характер определяет



пригодность человека к нормальному общению и добросовестному отношению к выполняемой работе.

3. Направленность личности – это проявление жизненных устремлений человека и его мотивации. Структура направленности складывается из потребностей, интересов, идеалов человека.

Направленность личности всегда социально обусловлена и формируется путем воспитания. Существуют 3 вида направленности личности:

Личная – создается преобладанием в мотивационной структуре мотивов собственного благополучия, самоутверждения, личного покоя (престижная, авторитетная, эгоистическая направленность).

Коллективистическая (общественная или альтруистическая – бескорыстное служение другим людям) имеет место тогда, когда поступки человека преимущественно побуждаются интересами и потребностями общества, группы, других людей, т.е. преобладает коллективистический и альтруистические мотивы.

Деловая направленность - преобладание мотивов, порождаемых самой деятельностью, увлечение процессом деятельности, бескорыстное стремление к истинности, познанию, овладению новым умением, глубокие интересы к любой области жизни, науки, искусства.

4. Способности, по определению А.Н. Леонтьева, это такие свойства индивида, совокупность которых обуславливает успешность выполнения некоторой деятельности.

Выделяют различные виды способностей. По отношению к деятельности различают:

- общие способности, как основа успешности выполнения различных видов деятельности (работоспособность, настойчивость, активность и т.д.);
- специальные (профессиональные) способности как основа успешности выполнения конкретных видов деятельности (управленческой, трудовой, педагогической).

Управленческая деятельность требует от руководителя организаторских, коммуникативных, научно-познавательных, конструктивных, перцептивных, суггестивных, экспрессивных и других способностей.

Способности не являются готовым природным даром человека, ибо в их основе лежит природная одаренность, которая превращается в способности только в благоприятных условиях обучения, тренировки, воспитания личности в целом [29].

Личностные качества руководителя. В самом общем виде можно определить те требования, которым соответствует руководитель любого управленческого ранга в различных социальных организациях.

Эти требования определяются через профессионально значимые качества, под которыми мы подразумеваем индивидуальные качества субъекта деятельности, влияющие на эффективность деятельности и успешность ее освоения. Ответ на вопрос о качествах, которыми должен обладать руководитель, претерпел существенную эволюцию в ходе развития управленческой теории (Ф. Тейлор, А. Файоль, Л.И. Уманский и др.).

На основе общего анализа исследований психологов в области менеджмента, все качества, которыми должен обладать современный руководитель, можно разделить на пять групп:

- 1) общечеловеческие качества;
- 2) психофизиологические качества;
- 3) деловые качества и организаторские способности;
- 4) коммуникативные качества;
- 5) профессиональные знания.

В первую группу, то есть группу общечеловеческих качеств руководителя включаются следующие: трудолюбие; принципиальность, честность; обязательность, верность слову; самокритичность; гуманность; тактичность; справедливость; целеустремленность; альтруизм; высокая культура, безупречная нравственность; энергичность; работоспособность;

выдержанность; любовь к своему делу; оптимистичность; требовательность к себе и другим; чувство юмора; внешняя привлекательность (опрятность, стиль одежды и т.д.).

К группе психофизиологических свойств личности относятся: крепкое здоровье, стрессоустойчивость, общий уровень развития, интеллектуальные свойства (наблюдательность, аналитичность мышления, устойчивость и распределенность внимания, оперативность и логичность памяти, способность к прогнозированию ситуаций и результатов деятельности), индивидуально-психологические свойства (темперамент, направленность личности).

К деловым качествам и организаторским способностям, по нашему мнению, относятся: инициативность; самостоятельность в решении вопросов; самоорганизованность (умение беречь свое и чужое время, пунктуальность и точность); дисциплинированность; исполнительность; умение четко определить цель и поставить задачу; способность менять стиль поведения в зависимости от условий; умение расставить кадры и организовать их взаимодействие, способность мобилизовать коллектив и повести его за собой; умение контролировать деятельность подчиненных; способность и стремление оперативно принимать решения; способность и стремление объективно анализировать и оценивать результаты, умение стимулировать подчиненных; творческий подход к порученному делу; умение поддерживать инициативу, стремление использовать все новое, прогрессивное; умение поддерживать свой авторитет.

В группу коммуникативных качеств мы включаем умение руководителя устанавливать деловые отношения с вышестоящими и смежными руководителями, с подчиненными, умение поддерживать нормальный психологический климат в коллективе, умение общаться (культура речи, умение слушать и т.д.), умение выступать публично.

К профессиональным знаниям, которыми должен владеть современный руководитель мы относим: знание науки об управлении (основы

менеджмента, управление персоналом и др.); применение на практике современных организационно-управленческих принципов и методов; умение работать с документацией.

Если руководитель будет обладать всеми вышеназванными качествами, его можно считать идеальным.

Безусловно, каждое из качеств руководителя оказывает влияние на эффективность работы подчиненных и, в целом, организации.

Какие же качества руководителя (менеджера) препятствуют эффективной деятельности организации?

Розанова В.А. отмечает среди них следующие [33]:

- недостаточная сформированность у менеджера индивидуальной управленческой концепции;
- рассогласование организационных и личных ценностей и целей менеджера;
- недостаточная степень наличия управленческих способностей менеджера;
- недостаток знаний, умений и навыков менеджера в области управленческой деятельности;
- отсутствие креативности у менеджера;
- неумение управлять собой;
- неумение управлять группой;
- недоброжелательное отношение к персоналу;
- отсутствие стремления к личностному росту;
- неумение мотивировать персонал;
- трудности в общении с подчиненными;
- применение неэффективного стиля руководства;
- ориентация на себя и свои личные цели;
- отсутствие ориентации на решение профессиональных задач;
- недостаток творческого подхода в работе;
- консервативность поведения менеджера;

- наличие конфликтных тенденций поведения;
- наличие невротических тенденций поведения.

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

Все личностные качества руководителя проявляются в его стиле управления. Стиль управления – это определенная система предпочитаемых руководителем способов, методов и форм управленческой деятельности.

Выбор того или иного стиля руководства обусловлен множеством взаимодействующих объективных и субъективных факторов.

К объективным факторам можно отнести такие как содержание выполняемой деятельности, мера трудности решаемых задач, сложность условий, в которых осуществляется их решение, иерархическая структура руководства и подчинения, социально-политическая ситуация, социально-психологический климат в коллективе и др.

К субъективным факторам следует отнести типологические свойства нервной системы (темперамент), свойства характера, направленность, способности человека, привычные способы деятельности, общения, принятия решений, знаний, опыт, убеждения.

Вопросами типологии стилей руководства занимались психологи в разное время, начиная с 30-х годов XX столетия.

Так К. Левин, Р. Липитт (1939 г.), Г. Гибш и М. Форверг (1939 г.), К. Бирт, Ф. Прильвиту (1959 г.), Р. и А. Тауш (1963 г.), придерживались точки зрения, по которой стали обозначаться такие стили руководства, как авторитарный, демократический, анархический [33, с.188].

Однако другими учеными была сделана попытка классифицировать стили руководства несколько иначе. Например, Годунов А.А.(1967г.), Кхол Й. (1975г.) выделили авторитарный, демократический и либеральный стили. Другой автор – Волков П.И.(1973г.) предложил такие стили руководства как авторитарный, коллегиальный и либеральный; Ковалев А.Г.(1975 г.) назвал

стили руководства – авторитарный, демократический, и невмешательский; Свенцицкий А.Л.(1975г.) назвал их – авторитарный, демократический, формальный.

Рассмотрим 3 наиболее часто встречающихся в теории современного менеджмента классификации стилей руководства.

#### 1.Традиционная классификация.

Вслед за А.А. Годуновым (1967г.), Й. Кхол (1975 г.) психологи различают 3 основных стиля руководства: авторитарный (директивный), демократический (коллегиальный), либеральный (попустительский).

#### 2.Модель стилей А.Л. Журавлева.

А.Л. Журавлевым в свое время была предложена модель стиля с точки зрения его целостности. Им были выявлены три основных компонента стиля руководства, обозначенные следующим образом: «Д» - директивность, «К» - коллегиальность, «П» - пассивное невмешательство с тенденцией перехода к попустительству. Модель, предложенная А.Л. Журавлевым, включает разную степень выраженности компонентов. Она состоит из семи, различающихся между собой стилей руководства. Это крайние стили: директивный, коллегиальный и попустительский и промежуточные стили руководства (приложение 4).

Описанные модели руководства по своему типу являются одномерными (линейными). В их основе лежит степень свободы личности. Существуют также двумерные модели. Наиболее известная из них – «управленческая решетка» или «решетка менеджмента».

#### III. «Решетка менеджмента», разработанная Р. Блейком и Дж. Моутон.

В этой модели стили руководства различаются по двум параметрам: степени ориентации руководителя на достижение производственных целей и степени ориентации на человеческие отношения, на людей, на создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе. С точки зрения этой теории, успешность деятельности любого руководителя (в том числе и директора школы) определяется тем, в какой мере он ориентирован

на интересы образовательного процесса и интересы членов педагогического коллектива. Каждый параметр модели имеет двадцать градаций и каждой клетке полученной решетки соответствует определенный стиль руководства (Приложение 3). Таким образом, в данной классификации выделяется 5 стилей руководства:

- 1) максимальная ориентация на задачу, минимальная – на людей (20.0);
- 2) максимальная ориентация на оба фактора (20.20);
- 3) минимальная ориентация на задачу и максимальная – на людей (0.20);
- 4) минимальная ориентация на оба фактора (0.0);
- 5) средняя степень заинтересованности в указанных факторах (10.10).

Многочисленные исследования стилей руководства по выделенным характеристикам показали, что в целом руководство, ориентированное на интересы подчиненных, вызывает более высокий уровень их удовлетворенности. Однако, далеко не всегда эта ориентация руководителя приводит к большей продуктивности руководимого им коллектива.

Каждому конкретному руководителю не может быть присущ только какой-либо один стиль. Опытный руководитель способен использовать тот или иной стиль в зависимости от обстоятельств: содержания решаемых задач, конкретного состава руководимой группы и др.

Стиль руководства оказывает большое влияние на деятельность подчиненных, и эффективность работы организации.

Эффективная организация и эффективный руководитель.

Оценка эффективности организации связана с действием многих факторов и поэтому решение этой проблемы требует комплексного подхода. Но мы рассматриваем эффективность организации в аспекте влияния личности руководителя. На рисунке 3 наглядно показана связь эффективной деятельности организации с действием отдельных психологических факторов.

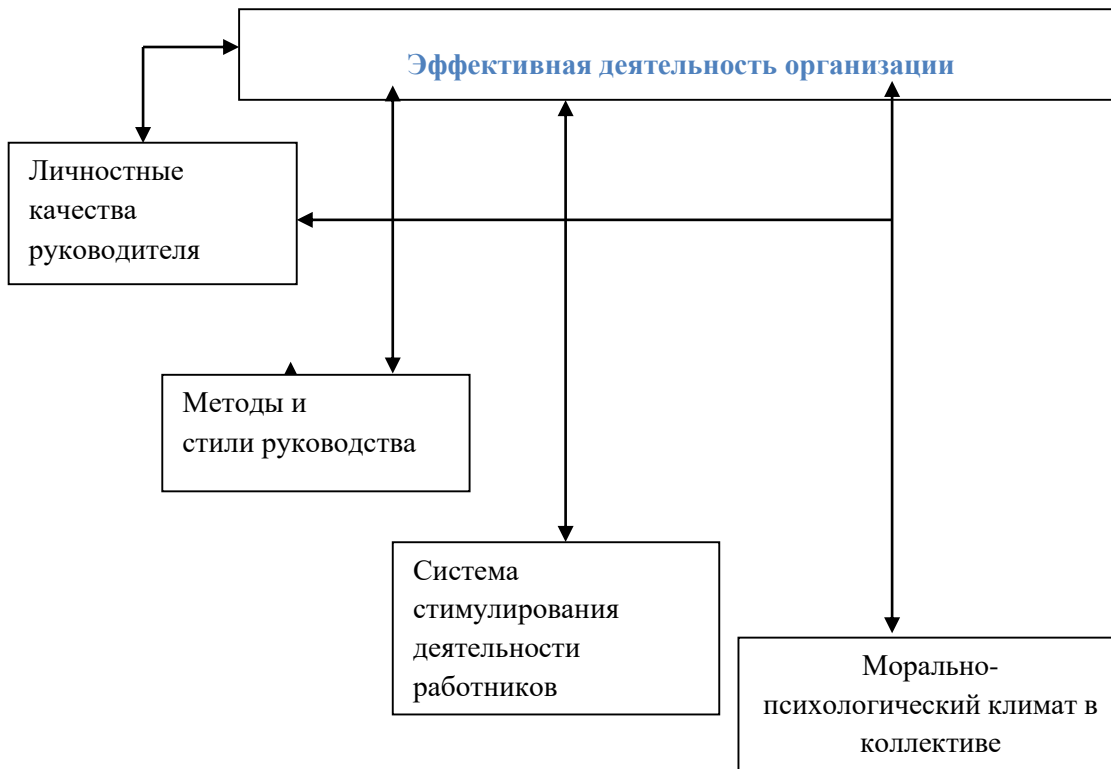


Рисунок 3 – Связь эффективной деятельности организации с действиями отдельных психологических факторов

Эффективность деятельности любой организации можно оценить по следующим показателям:

- 1) производительность труда руководимого коллектива;
- 2) успешность решения профессиональных задач;
- 3) психологический климат в коллективе;
- 4) текучесть кадров.

На рисунке 4 изображена модель эффективного руководителя.

Эффективность работы руководителя зависит как от него самого, так и от его подчиненных. Ниже приводятся факторы, снижающие эффективность работы руководителя и зависящие от него самого [18]:

- не планирует работу (ни свою, ни своего подразделения);
- выполняет сначала приятную и знакомую работу;





Рисунок 4 - Модель эффективного руководителя

- не доверяет своим подчиненным и выполняет их работу сам;
- не умеет использовать в интересах работы своих подчиненных;
- направляет работу персонала непосредственно, вместо того чтобы руководить путем постановки целей и задач, опираясь на самоуправление;
- принимает слишком много решений за своих подчиненных, считая что таким путем держит все нити управления в своих руках, а на самом деле тормозит развитие своих подчиненных в вопросах принятия решений и перегружает себя работой;
- не знает своих подчиненных и не интересуется их работой, их личными планами на будущее;
- не хочет или не умеет разговаривать откровенно со своими подчиненными;
- не верит в способности своих подчиненных;
- не определяет порядок срочности и важности своих работ и не составляет плана рационального использования рабочего времени.

Факторы, снижающие эффективность работы руководителя, зависящие от подчиненного, который:

- а) не готовит как следует вопросы, с которыми намерен обратиться к своему начальнику и отнимает рабочее время у обоих;

б) боится сам принимать решения и постоянно обращается к руководителю;

в) не планирует использование своего рабочего времени и выполнение порученных ему заданий и этим самым мешает плановой работе руководителя;

г) не знает точно своего задания, своих полномочий и назначения своей работы;

д) не умеет апеллировать своему руководителю и берется за выполнение заданий, не относящихся к нему, или работ, с которыми он заведомо не справится;

е) не умеет разговаривать со своим руководителем; ж) не привык сам разбираться в полученных заданиях, а любит получать всегда готовые инструкции от других; сам не знает, к чему стремится в жизни.

### **1.3 Использование психологических особенностей личности подчиненного в процессе управления**

Руководитель образовательного учреждения для успешного управления деятельностью подчиненных должен учитывать их индивидуальные особенности. Одной из наиболее важных характеристик подчиненного является его темперамент. Со времен Гиппократ и Галена известны четыре основных типа темперамента: холерик, сангвиник, флегматик и меланхолик [2, 7].

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

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

- во-вторых, темперамент как врожденное свойство почти не меняется на протяжении жизни человека. Об этом нужно всегда помнить и не пытаться

изменить темперамент подчиненного [7, 17]. Лучше найти ему такой вид деятельности, с которым этот тип подчиненных справляется лучше всего;

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

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

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

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

Ведущим принципом во взаимоотношениях с флегматиком может быть принцип «Не торопи». Флегматика отличает постоянство, терпение, самообладание, надежность, устойчивость в экстремальных условиях. Как правило, это люди слова, которое они постараются сдержать во что бы то ни

стало. Вместе с тем для них характерна медлительность, иногда безразличие к эмоциональным сторонам жизни, некоторая «толстокожесть». Кроме того, их отличает педантизм и подчеркнутая аккуратность [6].

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

В отношениях с меланхоликом необходимо руководствоваться принципом «не навреди». Его отличает высокая чувствительность, доброжелательность, мягкость. Это тот, кто сможет вас понять и выслушать. Однако для него характерна невысокая работоспособность и высокая отвлекаемость на различные раздражители, мнительность, ранимость, замкнутость [6,7].

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

Таким образом, учет индивидуальности каждого сотрудника, знание его темперамента, сильных и слабых сторон составляет важный аспект управленческой деятельности [2, 6, 7,17].

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

Особую сложность в управлении вызывают сотрудники, имеющие выраженные признаки различных акцентуаций [5, 7].

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

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

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

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

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

Дадим их краткую характеристику.

Демонстративный тип. Характеризуется повышенной способностью к вытеснению. Человек в маске собственного собеседника, человек--зеркало

для других в силу повышенной способности к эмпатии и самоотречению от возможности иметь большее постоянство своего внутреннего мира. Способен к самоговору.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

Отрицательные черты: тенденция «прилипать» к обстоятельствам и к людям, неумение дать отпор, растерянность перед новым, безынициативность, несамостоятельность, молчаливое согласие на несправедливое, но зато привычное течение событий.

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

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

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

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

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

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

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

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

Привлекательные черты: эмоциональность, выразительность оценок и действий.

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

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

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

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

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

Необходимо учитывать, что акцентуированная личность, являющаяся носителем перечисленных выше черт характера, в разных жизненных обстоятельствах ведет себя неодинаково. Известный психолог Р.Загайнов

установил, что в зависимости от ситуации, существуют три образа поведения такой личности.

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

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

**Стрессовый.** Усложняются условия жизни человека, когда он устал, измотан жизненными трудностями, ожидает неприятного разговора с коллегой, руководителем, женой. В этих случаях он нередко перестает контролировать себя, плохо поддается воспитательным воздействиям.

Поэтому важно в процессе управления создавать для всех работников, а для акцентуированных личностей особенно, благоприятные условия, снижающие риск проявлений негативных черт их характера [2, 5, 7].

В заключение, исходя из опыта практического управления акцентуированными личностями, можно дать следующие рекомендации руководителям [5, 7, 17].

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Тактично, ненавязчиво оказывайте; дозированную помощь акцентуанту. Замечайте, поддерживайте и закрепляйте его малейшие успехи. Допускайте иногда немного завышенную оценку успехов акцентуанта с целью повышения его самооценки и уверенности в себе. Обеспечивайте разумный режим труда и отдыха, исключая переутомление. Исключайте

создание или провоцирование ситуаций соревнования типа «кто быстрее сделает работу, тот больше может получить денег».

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

Создавайте ситуации, стимулирующие убежденность акцентуанта в том, что он нужен другим. Исключайте насмешки над ошибками и промахами, помогающими ему учиться на собственном опыте (на собственных ошибках). Чаще подбадривайте, убеждая его в том, что истинное богатство человека - его личный опыт. Учитывайте способность акцентуанта тонко чувствовать, не допускайте формальных отношений, проявляйте доброжелательность и искренний интерес к его делам, увлечениям и проблемам.

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

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

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

регламентированной деятельности, исключая необходимость принимать ответственные решения.

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

Следует устанавливать контакт с акцентуантом вне периодов его аффективного напряжения, побуждая его в начале беседы выговориться на одну из наиболее интересных для него тем. Открыто поощряйте достижения такого подчиненного, доброжелательно авансируйте его будущие успехи, которые помогают ему самоутвердиться. Учитывая претензии акцентуанта на роль властелина, поручайте ему руководство небольшими группами (например, в ходе деловых и спортивных игр, соревнований и т. д.).

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

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

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

У человека при различных случаях (стрессовых, незнакомых, привычных) могут проявляться или маскироваться те или иные черты характера. Поэтому главная задача руководителя любого коллектива (в том числе и руководителя (куратора) студенческой группы) – внимание к людям, учет их индивидуальных личностных качеств и использование их психических особенностей в процессе управления. Перед руководителем всегда стоит дилемма: что важнее – дело или люди? Предпочтение надо отдавать людям. Будет внимание к людям, будет успех и в делах.

### **Выводы по первой главе**

Таким образом, образовательное учреждение – социальная организация, которая представляет собой систему совместной деятельности людей (педагогов, учащихся, родителей), поэтому важно умело и эффективно управлять ею.

Эффективность управленческой деятельности во многом определяется тем, как руководители школы владеют методикой педагогического анализа, как глубоко ими могут быть исследованы установленные факты, выявлены наиболее характерные зависимости.

Деятельность руководителя, направленная на реализацию управленческих функций базируется на принципах управления. В теории управления имеется множество систем управленческих принципов. Руководитель может использовать любую из них.

Эффективность работы любой организации, в том числе и общеобразовательной школы, зависит от стиля управления коллективом. В

стиле управления проявляются личностные качества руководителя. Следовательно, повышая эффективность работы учреждения, необходимо обратиться к личности руководителя. Развивая и совершенствуя личностные качества руководителей, изменяя стиль руководства, можно повысить эффективность работы образовательного учреждения.

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

Изложенное выше составляет тот минимум теоретических знаний, которым любой руководитель должен владеть и уметь применять его на практике, чтобы управленческая деятельность любого образовательного учреждения всегда была эффективной.

Руководитель образовательного учреждения для успешного управления деятельностью подчиненных должен учитывать их индивидуальные особенности.



## **ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ АСПЕКТОВ УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **2.1 Методы и организация эмпирического исследования**

На данном этапе работы перед нами встала задача провести эмпирическое исследование. Целью данного исследования было выявить основные психологические аспекты управления в школьном коллективе образовательного учреждения.

Эмпирическую базу исследования составляют результаты психодиагностики и практической работы в КГУ «Общеобразовательная школа им. Ә.Бөкейхана г. Костанай» Управления образования акимата Костанайской области (Р. Казахстан). Выбор экспериментального учреждения был обусловлен результатами пилотажного исследования, которое показало:

а) типичность для образовательных учреждений (школ) управленческой деятельности педагогических работников, классных руководителей;

б) различный уровень профессионального образования педагогов (высшее / среднее-специальное);

в) большой разброс выборки по возрастному показателю;

г) разброс выборки по стажу работы.

Общее число обследованных – 45 педагогических работников, среди которых: директор школы, заместитель директора по учебной работе, заместитель директора по воспитательной работе и педагоги школы, каждый из которых является руководителем организации образовательного процесса и, наверняка, руководителем ученического класса, выступая в роли классного руководителя.

Выбор данной категории педагогических работников обусловлен значением и ролью, которую они играют в учебно-воспитательном процессе.

Руководитель (классный руководитель) ученического класса должен работать над формированием ученического коллектива, созданием благоприятной психологической атмосферы и межличностного взаимодействия, как между обучающимися, так и между ученическим и педагогическим коллективом школы. В его задачи входит также создание и развитие мотивации, обеспечивающей высокую эффективность учебной деятельности школьников. Руководитель (классный руководитель, педагог) ученического класса должен мотивировать учеников, помимо выполнения учебной нагрузки, на активное участие в общественной жизни школы, на выполнение общественно-полезных видов деятельности, не влияющих напрямую на учебный процесс.

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

Специфика работы по управлению школьным коллективом заключается в том, что на школьную скамью приходят пока еще несформировавшиеся личности, вырванные из мира детства. Педагог (классный руководитель) школьного класса находится в наиболее тесном контакте с детьми. Поэтому во всех формах и направлениях своей деятельности он должен не упускать из виду главную задачу: формирование нравственной активной социальной личности.

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

Основные задачи исследования:

1. Определить наличие (отсутствие) зависимости стиля управления от индивидуальных свойств личности руководителя (педагога, классного руководителя) ученического класса: темперамента, акцентуаций, качеств личности.

2. Выявить степень значимости преобладающих компонентов управленческих способностей педагогов в зависимости от пола, образования и стажа работы.

В исследуемой нами выборке из 45 человек обследуемых мужчины составляют 10 человек (22 %), женщины 35 человек (78 %). Таким образом, преобладающее большинство руководителей групп составляют женщины.

Из всего количества обследуемых респондентов 9 человек (20 %) имеют средне-специальное образование, 36 человек (80 %) – высшее.

Диаграмма распределения выборки по стажу работы представлена на рисунке 5.

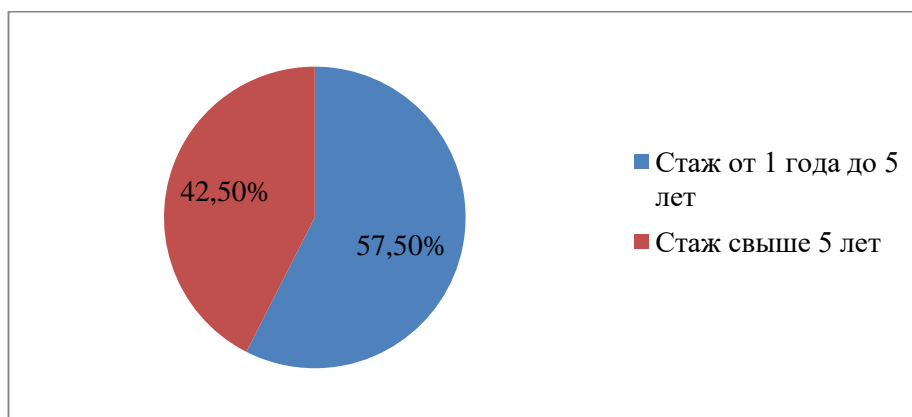


Рисунок 5 – Распределение респондентов по стажу работы

В основу отбора инструментальных средств решения задач исследования были положены представленные в первой главе результаты теоретического анализа и конкретные диагностические методики.

В итоге были отобраны следующие методики:

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

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

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

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

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

6. Лист самооценки способностей к управленческой деятельности Храпцова В.И.

Для исследования зависимости стиля управления от темперамента и акцентуаций характера руководителя нами было проведено психодиагностическое исследование на всей выборке испытуемых с использованием личностных опросников Г.Ю. Айзенка, Г. Шмишека опросника для оценки стиля управления. На основе сопоставления результатов, полученных каждым испытуемым по трем методикам, были сделаны выводы, представленные в параграфе 2.2.

Для изучения зависимости эффективности управления от уровня развития качеств личности руководителя было проведено психодиагностическое исследование на всей выборке испытуемых с использованием тестовой методики «Оценка личных качеств руководителя» для оценки уровня социальной нравственности, духовной, эмоциональной зрелости; социального интеллекта и группового лидерства.

Полученные испытуемыми результаты по шкалам социальной нравственности, духовной, эмоциональной зрелости, социального интеллекта и группового лидерства сопоставлялись с объективными результатами оценки их деятельности, проведенной по внешним организационным критериям. Выводы представлены в параграфе 2.2.

Для установления зависимости степени значимости преобладающих компонентов в структуре управленческих способностей от пола, возраста и стажа работы руководителей нами было проведено исследование в два этапа.

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

В основу структуры управленческих способностей нами была положена апробированная, научно доказанная и экспериментально проверенная структура педагогических способностей, разработанная Н.В. Кузьминой (п. 1.3.).

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

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

На втором этапе исследования с целью выявления различий степени значимости преобладающих компонентов (групп) в структуре управленческих способностей от пола, возраста и стажа работы педагогических работников, занимающим управленческие должности, были представлены «Опросник самооценки профессиональных способностей руководителя» и «Лист самооценки способностей к управленческой деятельности» Храмцова В.И. для ранжирования по степени значимости выделенных нами компонентов управленческих способностей в управленческой деятельности. Анализ полученных нами результатов представлен в параграфе 2.2.

## **2.2 Основные результаты исследования и их интерпретация**

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

Таблица 1 – Распределение респондентов по типу темперамента

Типы темперамента	% показатель
Холерик	50
Сангвиник	17
Флегматик	33

Проведенный анализ на основе сопоставления результатов, полученных каждым испытуемым по методике Г.Ю. Айзенка и «Опросника для оценки стиля управления», позволил сделать вывод о том, что носители разных темпераментов могут иметь один и тот же стиль управления и, наоборот, представители одного темперамента могут иметь разные стили управления.

В ходе исследования зависимости стиля управления от акцентуаций характера руководителя нами были сопоставлены результаты, полученные каждым испытуемым по личностному опроснику Г. Шмишека и опроснику для оценки стиля управления.

На основе проведенного анализа, мы пришли к следующим выводам.

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

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

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

В результате исследования зависимости эффективности управления от уровня развития качеств личности руководителя установлено, что высокие результаты по шкалам социальной нравственности, духовной, эмоциональной зрелости; социального интеллекта и группового лидерства тестовой методики «Оценка личных качеств руководителя» коррелируют с высокими результатами оценки по объективным критериям эффективности управления.

Результаты исследования зависимости преобладающих компонентов в структуре управленческих способностей от пола, возраста и стажа работы руководителей представлены нами более подробно.

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

Результаты первого этапа исследования (п. 2.1.) позволили уточнить структуру и содержание профессиональных управленческих способностей, а также сделать вывод о том, что руководители зачастую не могут различить управленческие способности и качества личности управленца.

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

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



Оценка ноль свидетельствует о неостребованности компонента управленческих способностей.

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

На рисунке 5. представлен профиль управленческих способностей, характерный для руководителей мужского пола.

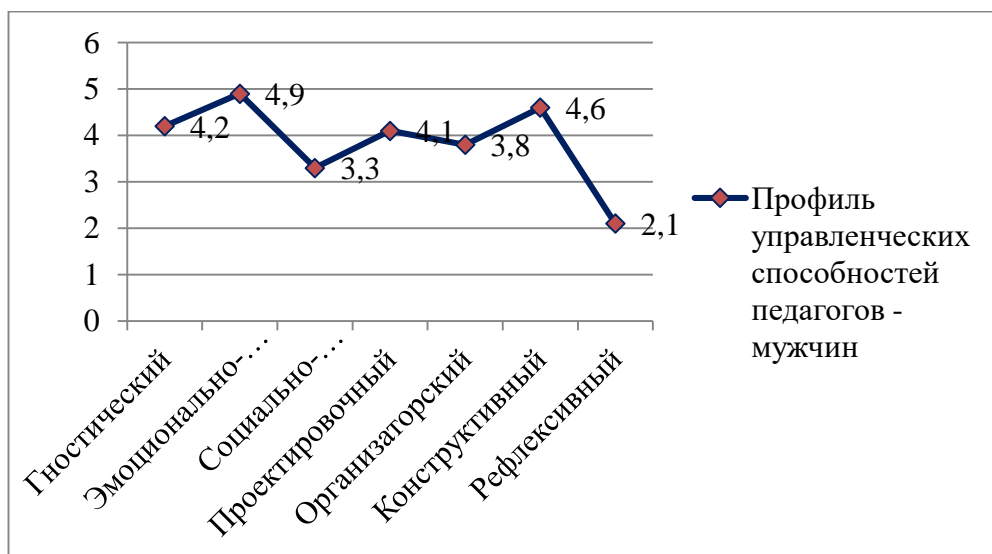


Рисунок 5 – Профиль управленческих способностей педагогов - мужчин

Данные рисунка 5. свидетельствует о том, что педагоги - мужчины выделяют как значимые четыре компонента управленческих способностей: гностический, эмоционально-волевой, проектировочный и конструктивный, причем гностический и эмоционально-волевой выделяются как наиболее значимые. Наименее значимыми опрошенные считают рефлексивный компонент управленческих способностей.

На рисунке 6 представлен профиль управленческих способностей, характерный для педагогов - женщин.

Данные рисунка 6 свидетельствуют о том, что педагоги - женщины выделяют как наиболее значимые два компонента управленческих способностей: гностический и социально-коммуникативный, причем

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

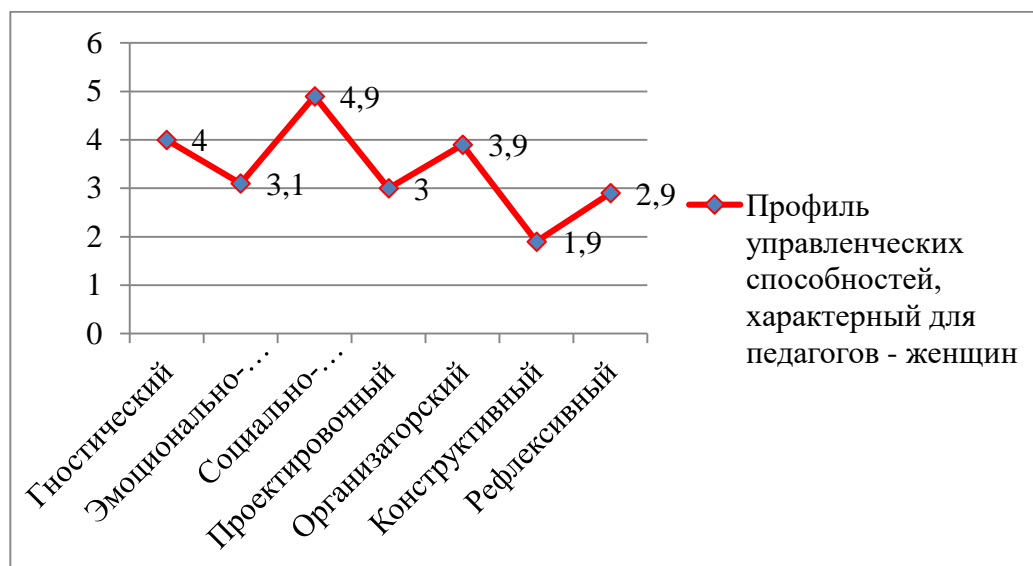


Рисунок 6 – Профиль управленческих способностей педагогов - женщин

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

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

В результате сравнения равномерности распределения значений на графиках можно сделать вывод, что разница в оценке степени значимости различных компонентов управленческих способностей на рисунках 5 и 6 количественно невелика, и составляет в цифровом выражении у мужчин - 2,9 балла, у женщин - 3,1 балла. По-видимому, это свидетельствует о количественно равномерной востребованности всех компонентов управленческих способностей, как мужчинами, так и женщинами.

Данные представленные на рисунках 5 и 6 свидетельствует о том, что педагоги-мужчины выделяют как значимые гностический, эмоционально-волевой, проектировочный и конструктивный компоненты управленческих способностей, причем гностический и эмоционально-волевой выделяются как наиболее значимые. Наименее значимыми опрошенные считают рефлексивный компонент управленческих способностей. Педагогами-женщинами выделяются как наиболее значимые два компонента управленческих способностей: гностический и социально-коммуникативный, причем социально-коммуникативный выделяется как наиболее значимый. Наименее значимыми опрошенные женщины считают рефлексивный и конструктивный компоненты управленческих способностей.

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

На рисунке 7 представлен профиль управленческих способностей педагогов, имеющих высшее образование.

Данные графика свидетельствуют о том, что руководители с высшим образованием выделяют, как значимые четыре компонента управленческих способностей: гностический, эмоционально-волевой, социально-коммуникативный и рефлексивный, причем все четыре компонента выделяются как наиболее значимые. Наименее значимыми, опрошенные педагоги с высшим образованием считают проектировочный и конструктивный компоненты управленческих способностей. По-видимому, им представляется более важным в управленческой деятельности общение, самоанализ, повышенное внимание нравственной стороне управленческой

деятельности. Наряду с этим, сниженная способность к планированию, оперативному решению управленческих задач.

На рисунке 8 представлен профиль управленческих способностей педагогов со средним специальным образованием.

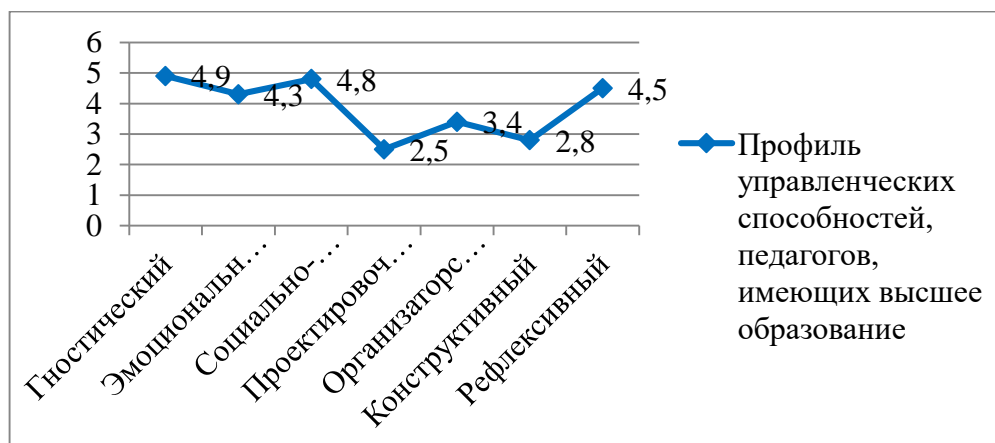


Рисунок 7 – Профиль управленческих способностей педагогов, имеющих высшее образование

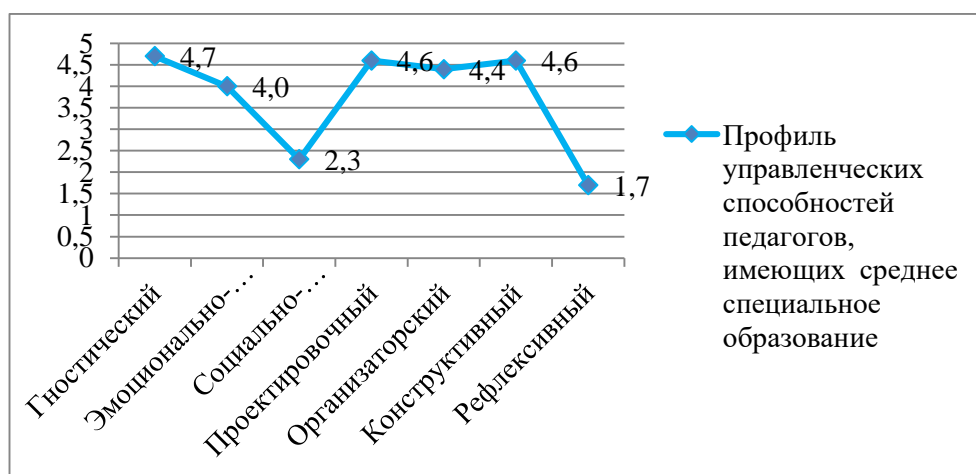


Рисунок 8 – Профиль управленческих способностей педагогов, имеющих среднее специальное образование

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

социально-коммуникативный и рефлексивный компоненты управленческих способностей.

Представляет интерес сравнительный анализ профилей управленческих способностей представленных на рисунках 7 и 8. В результате сравнения равномерности распределения значений на графиках можно сделать вывод, что разница в оценке степени значимости различных компонентов управленческих способностей количественно невелика. По-видимому, это свидетельствует о количественно равномерной востребованности всех компонентов управленческих способностей, как руководителей с высшим, так и руководителей со средним образованием.

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

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

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

На рисунке 9 представлен профиль управленческих способностей руководителей со стажем работы от 1 года до 5 лет.

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

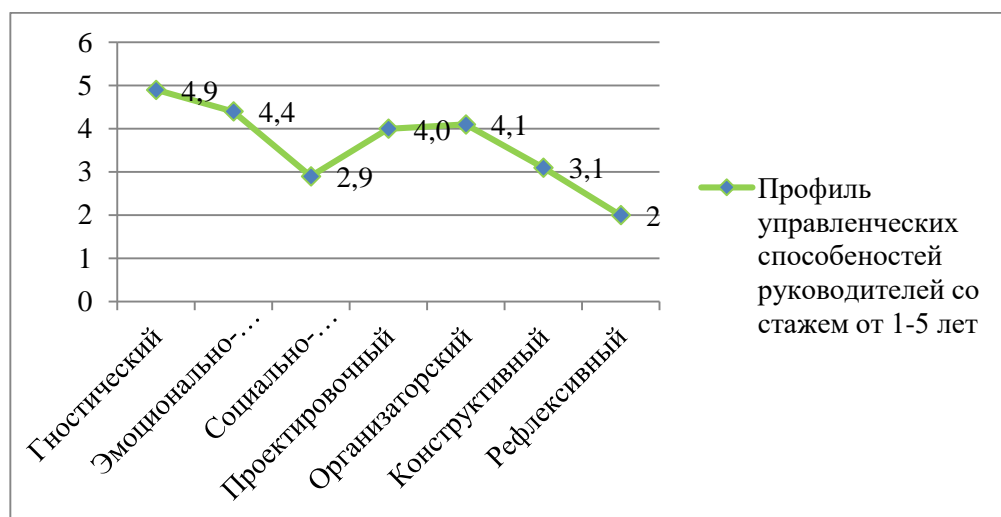


Рисунок 9 – Профиль управленческих способностей руководителей со стажем работы от 1 года до 5 лет

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

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

На рисунке 10 представлен профиль управленческих способностей руководителей со стажем работы более 5 лет.

Данные графика свидетельствуют о том, что руководители со стажем работы более 5 лет выделяют, как значимые три компонента управленческих способностей: эмоционально-волевой, социально-коммуникативный и организационный, причем эмоционально-волевой компонент выделяется как наиболее значимый. Наименее значимыми опрошенные руководители со стажем работы более 5 лет считают проектировочный и конструктивный компоненты управленческих способностей.

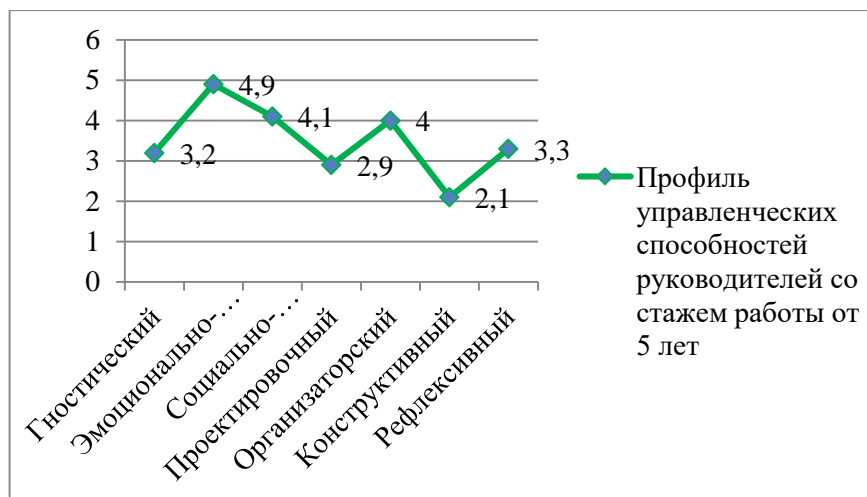


Рисунок 10 – Профиль управленческих способностей руководителей со стажем работы более 5 лет

По нашему мнению это происходит вследствие того, что руководители со стажем работы более 5 лет более адаптированы к условиям управленческой деятельности.

Представляет интерес сравнительный анализ профилей управленческих способностей представленных на рисунках 9 и 10. В результате сравнения равномерности распределения значений на графиках можно сделать вывод, что разница в оценке степени значимости различных компонентов управленческих способностей количественно невелика, и составляет в цифровом выражении у педагогов со стажем работы от 1 года до 5 лет - 2,9 балла, у руководителей со стажем более 5 лет - 2,8 балла.

Данные профилей, представленных на рисунках 9 и 10, свидетельствуют о том, что руководители со стажем работы от 1 года до 5

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

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

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

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

На рисунке 11 представлен общий профиль управленческих способностей педагогов, принявших участие в исследовании.

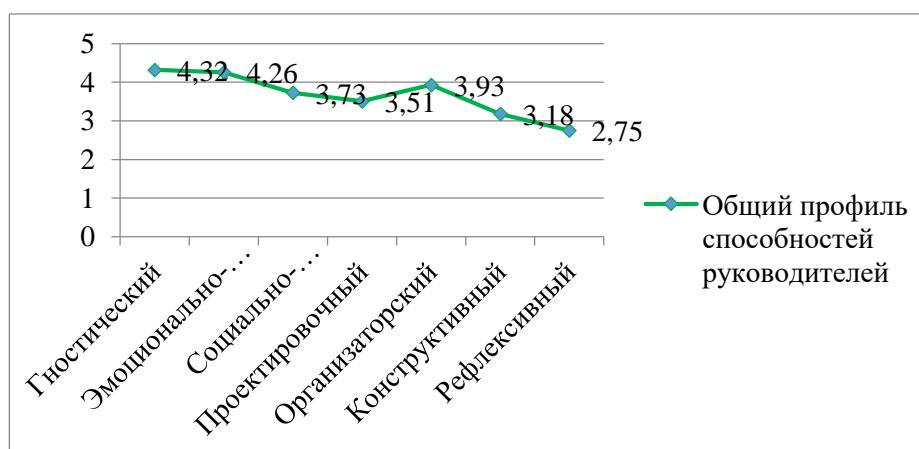


Рисунок 11 – Общий профиль управленческих способностей педагогов, принявших участие в исследовании



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

Корреляции компонентов управленческих способностей педагогов:

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

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

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

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

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

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

## **2.3 Рекомендации руководителям и педагогам школы по повышению эффективности управления и оценка их результативности**

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

- ситуационного подхода к выбору стиля руководства. Именно ситуационно обоснованный выбор стиля управления лежит в основе эффективности модели поведения руководителя;

- использования в процессе решения управленческих задач профессионального, интеллектуального, творческого потенциала персонала. Это объясняется тем, что часто руководителям не хватает уровня профессиональной компетентности. Таким образом, недостаток профессионального мастерства они восполняют развитием умения использовать в процессе решения управленческих задач потенциальных возможностей сотрудников. При этом главным ориентиром для них является оказание поддержки своим подчиненным, забота о создании благоприятных условий для реализации их потенциальных возможностей.

Стиль управленческой деятельности руководителя отражает его индивидуальный почерк в реализации своих функций. Он представляет собой устойчивую систему характерных подходов и способов управления, сформированных под воздействием внешних и внутренних факторов в определенном виде деятельности.

Индивидуальность стиля проявляется в своеобразии применяемых конкретным руководителем способов деятельности (методы, приемы, принципы и т. п.), которая детерминирована следующим:

- индивидуальными качествами и психологическими особенностями (ее направленность, характер, тип темперамента, способности и др.);

- личностными мировоззренческими взглядами, мотивами, которые обуславливают применение тех или иных принципов и норм для организации применяемых способов в систему своей деятельности и поведения;

- уровнем профессионального мастерства в области социального управления. В индивидуальности стиля проявляются и ситуационные особенности объекта управления, и средовые факторы, влияющие на деятельность.

В стиле проявляются черты, манеры, привычки, вкусы, склонности человека. Стиль отражает индивидуальность личности, подчеркивает ее самостоятельность и неповторимость. Обычно стиль отличается устойчивостью, обнаруживаемой в частом повторении тех или иных приемов руководства. Но устойчивость эта относительна, поскольку стилю обычно присущ и динамизм. Такой взгляд на проблему подчеркивает своеобразие личности руководителя, его индивидуальность. Однако особенности личности руководителя при всей их значимости не исчерпывают всех аспектов стиля.

Стиль современного руководителя обладает такими свойствами, как адаптивность – способность адекватно приспосабливаться к ситуации; гибкость – применение того или иного типа стилей в зависимости от возможностей руководителя, особенностей объекта и возмущающих факторов среды; социальная ориентированность – кроме экономических показателей каждый руководитель несет определенную меру социальной ответственности перед людьми, обществом.

Обязательным критерием в кадровой работе является наличие и степень развития установленных качеств личности руководителя. Подход с позиций личных качеств оправдан тем, что подчеркивает наличие субъекта в управленческой деятельности, хотя не следует забывать о других её элементах.

Поведенческий подход отмечает, что стиль управления зависит не столько от личностных качеств, сколько от манеры поведения руководителя по отношению к подчиненным. Стили руководства в зависимости от степени делегирования своих полномочий подчиненным подразделяются по континууму на авторитарный, демократический и либеральный. Ориентация

руководителя на выполнение задач или на человека, забота о человеческих отношениях – все это стиль управления.

Наиболее полный и адекватный анализ стиля руководства может быть построен на основе трехфакторной модели, разработанной совместно М. Биркенбилем и Ф. Е. Фидлером.

Сущность модели заключается в следующем. Любой стиль руководства зависит от трех факторов:

- характера руководителя. Важнейшими чертами характера руководителя являются стремление к доминированию, коммуникационные способности и гибкость. Кто обладает в сочетании этими тремя свойствами, тот как руководитель всегда будет более преуспевающим, чем тот, у которого отсутствует хотя бы одна из этих черт характера;

- квалификации персонала. Чем выше квалификация сотрудников, тем меньше руководитель должен заботиться о ней. Это значит, что он может заниматься обдумыванием и распределением заданий. Чем ниже квалификация сотрудников, тем больше руководителю приходится контролировать, критиковать, побуждать. Даже самый лучший управленец не может действовать эффективно, если его окружение в фирме в силу своей некомпетентности не сотрудничает с ним. В такой ситуации даже самый способный руководитель обречен на неудачу. Стиль руководства зависит от того, на что руководитель преимущественно направлен – на выполнение задач или на мотивацию сотрудников, которые будут решать данные задачи;

- ситуации, в которой находится руководитель со своей группой. Фирма как поле деятельности является в некотором смысле той водой, в которой плавает «рыба–руководитель».

Современный руководитель может сформировать оптимальный для себя и своей организации стиль – достичь того, чтобы его служащие стали работать вдумчиво и безупречно на основе взаимосвязанных друг с другом принципов:

- соответствия личности подчиненного;

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

Говоря об использовании в процессе решения управленческих задач профессионального, интеллектуального, творческого потенциала подчиненных и отвечая на вопрос, как и на основе чего следует строить взаимоотношения руководителя с подчиненным, чтобы с минимальными затратами решить ту или иную управленческую задачу, следует отметить, что положительный эффект можно получить, если:

- объяснять персоналу, какой результат ожидают от них получить;
- определять реальные сроки достижения целей;
- заинтересовывать всех участников деятельности в достижении намеченных результатов;
- обеспечивать состояние удовлетворенности у персонала достигнутыми результатами и условиями работы;
- работать над формированием благоприятного морально-психологического климата в коллективе.

Созданию конструктивных взаимоотношений с сотрудниками помогает и управленческое моделирование, которое учит строить взаимоотношения с

участниками процесса подготовки решения на основе определенных моделей поведения.

Автор «Социальной психологии менеджмента» В.И. Шуванов в деятельности руководителя выделяет три управленческих комплекса: профессиональный, психологический, организаторский, которые оказывают влияние на его ролевое поведение. В частности, психологический комплекс включает следующие модели поведения руководителя:

- лидер-мотиватор – он генерирует у каждого работника энергию с целью обеспечения трудовой самореализации, формирует у сотрудников эффективную мотивацию, выбирает ситуативный стиль общения и руководства;

- практический психолог-воспитатель – данный тип руководителя создает условия для трудовой самореализации сотрудников, развивает персонал с учетом индивидуальных особенностей каждого, в том числе и по самосовершенствованию;

- социальный архитектор – руководители данного типа ставят перед собой задачи по формированию у подчиненных организационной культуры, созданию в коллективе условий для полной идентификации каждого работника с организацией, развитию у сотрудников духа новаторства.

В основе данного деления – методы воздействия на подчиненных.

Теория лидерства предлагает динамическую модель. Руководитель в процессе управленческой деятельности формирует уникальные взаимоотношения с каждым подчиненным (как систему обменов). На основе этой теории ученые разработали концепцию «высоко трансформационного лидера», который должен обладать высокой способностью преобразовывать (совершать трансформацию) своих подчиненных и мотивировать их на сверхдостижения. Различают модели поведения руководителей:

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

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

Следующий вариант типологии руководителей базируется на принципе использования творческого подхода в процессе решения управленческой задачи, степени трансформации подчиненных в процессе управленческой деятельности и мотивации их на сверхдостижения: эксперт, консультант, куратор, координатор, активизатор. Порядок расположения моделей определяется степенью влияния школьного администратора на деятельность подчиненных.

*ЭКСПЕРТ* - самостоятельно принимает решение о том, как нужно поступить в том или ином случае. Он руководствуется инструкциями, доверяет только себе и официальным документам. Руководитель избавляет подчиненных от активных самостоятельных усилий по решению проблем. Для него самое главное придерживаться традиций и не нарушать равновесие в управляемой подсистеме.

*КОНСУЛЬТАНТ* – чаще всего опытный руководитель-практик. Он ясно видит все возможные варианты решения проблемы, помогает подчиненным выбрать верное направление, объясняет, как можно добиться положительного результата. Данная модель поведения эффективна, если не превращается в мелочную опеку.

Девиз *КУРАТОРА* – моральная поддержка. Он поддерживает в подчиненных веру в свои силы, сочувствует при неудачах, радуется их успехам. Куратор не всегда компетентен в решении серьезных проблем, но умело создает благоприятные условия для своих подчиненных, для реализации их способностей.

*КООРДИНАТОР* хорошо владеет механизмом управления организацией, оперативно реагирует на происходящее, держит ситуацию под контролем. Придерживается мнения, что вопросы должны решаться на том уровне, на котором они возникли. Делегирует часть своих полномочий подчиненным, но управленческую ответственность оставляет за собой.

*АКТИВИЗАТОР* способен менять стиль управления в зависимости от характера управленческой проблемы. Мыслит широко, масштабно, системно и комплексно. Умеет вдохновить коллектив на творческий поиск, с толком использовать способности своих подчиненных.

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

В заключении важно отметить, что при выборе эффективного подхода к управлению руководителю лучше придерживаться следующих критериев выбора.

Первый критерий выбора модели поведения состоит в соответствии этого поведения закону, установленному в обществе правопорядку.

Вторым критерием выбора модели поведения является нравственность. При всей склонности людей к субъективной трактовке морали существуют общепринятые подходы к объяснению её основных понятий, таких как честность, справедливость, совесть. Их однозначная интерпретация и неуклонное соблюдение - гарант верности выбранной человеком модели поведения.

Третьим критерием следует признать оценку конкретной ситуации, в которой личность действует или оказалась по стечению обстоятельств. Интуитивная или умозрительная оценка ситуации является важнейшим условием оптимизации модели поведения. Как показывает практика, нередко индивидуальность человека проявляется на фоне других, более ярких натур, так как он удачно проявил себя в конкретной ситуации (то есть выигрывая «смотрелся», «слушался», «запомнился»).

Четвёртым критерием является цель, которую ставит перед собой человек. Чем значительнее собственная цель, тем больше она стимулирует его. Увлечённость целью не должна породить недооценку значения чёткого соблюдения этапов движения к ней. Полезно дробить цель на



последовательно выстроенные задачи, чтобы их реализация представляла собой ступени приближения к ней. Таким образом, выстраивается предметно осязаемая логика достижения цели.

Пятый критерий - самокритичная оценка собственных возможностей использования конкретной модели поведения. Любое копирование чужого-то стиля в общении опасно. Например, в деловом общении велика роль речевого экспромта. Чем дольше пауза между каверзным вопросом и остроумным ответом, даже если последний состоится, тем меньше "очков" набирает испытуемый. Такова аксиома публичного диалога. Или другой пример: люди с недостатками внешности обладают заниженным чувством самоуважения. Это тоже накладывает отпечаток на выбор ими модели поведения. Разумно тщательно взвешивать все свои характеристики, избирая личное поведенческое амплуа.

Шестым критерием выбора модели поведения является выделение и конкретизация собственных возможностей. Принимая во внимание чрезвычайную важность этого, необходимо рассмотреть всё, что касается вашего умения использовать человековедческие технологии. Прежде всего те, которые имеют непосредственное отношение к общению. К таким технологиям относятся: индивидуальная работа с коллегами, подчинёнными; реконструирование коллективов; стимулирование делового честолюбия; речевое воздействие и т.п.

Седьмой критерий выбора модели поведения несколько своеобразен. Всегда актуально значение психологополовых характеристик личности, то есть тех личностных и деловых качеств, которые партнёры по общению ожидают от человека, заинтересованного в их расположении. Что имеется в виду? Чтобы не разрушить каких-то иллюзий или сложившихся стереотипов и не разочаровать собой партёров, 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 той или иной модели поведения в каждой конкретной ситуации в значительной мере зависит от личности того, с кем человеку приходится вступать во взаимодействие.

В результате использования предложенных рекомендаций по совершенствованию эффективности управления мы можем получить следующие результаты:

- благоприятный морально-психологический климат в коллективе;
- мотивированность участников на результативный труд;
- заинтересовывать всех участников деятельности в достижении намеченных результатов;
- удовлетворенность членов коллектива достигнутыми результатами и условиями работы.

Таким образом, мы считаем, что предложенные рекомендации по совершенствованию эффективности управления в Коммунальном государственном учреждении (КГУ) «Общеобразовательная школа им. Ә.Бөкейхана г. Костанай» Управления образования акимата Костанайской области (Р. Казахстан) действительно являются эффективными.

### **Выводы по второй главе**

Целью эмпирического исследования, проведенного нами, было - выявить основные психологические аспекты управления в школьном коллективе образовательного учреждения.

Эмпирическую базу исследования составляют результаты психодиагностики и практической работы в Коммунальном государственном учреждении (КГУ) «Общеобразовательная школа им. Ә.Бөкейхана г.

Костанай» Управления образования акимата Костанайской области (Р. Казахстан).

Общее число обследованных – 45 педагогических работников, среди которых: директор школы, заместитель директора по учебной работе, заместитель директора по воспитательной работе и педагоги школы, каждый из которых является руководителем организации образовательного процесса и, наверняка, руководителем ученического класса, выступая в роли классного руководителя.

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

Как было установлено в исследовании:

- обследуемые педагоги отличаются различными стилями управления, формирование которых обусловлено, как объективными, так и субъективными факторами, зависящими от личности руководителя;

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

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

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

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

В процессе исследования нами были сделаны дополнительные выводы:

- 1) разнообразие предложенных методов обеспечивает принципиальную возможность создания технологически и психологически обоснованных

процедур отбора руководителей, которые сводят риск ошибок в учебно-воспитательном процессе к минимуму;

2) при назначении на руководителей (классных руководителей) ученических коллективов необходимо проводить обучение;

3) периодически повышать уровень педагогов.

В связи с вышесказанным мы предлагаем рекомендации по повышению эффективности управления руководителям и педагогам школы, в результате использования которых возможно получить следующие результаты:

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

Таким образом, мы считаем, что предложенные рекомендации по совершенствованию эффективности управления в Коммунальном государственном учреждении (КГУ) «Общеобразовательная школа им. Ә.Бөкейхана г. Костанай» Управления образования акимата Костанайской области (Р. Казахстан) действительно являются эффективными.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время для решения теоретических и практических задач управления образовательным учреждением все большее значение имеют сегодня базовые принципы и методы управленческой деятельности. Актуальность проблемы исследования обусловила выбор темы «Влияние стиля руководства на эффективность управления современной образовательной организацией». В связи с этим нами была определена цель исследования – изучить влияние стиля руководства на эффективность управления образовательной организацией и разработать рекомендации по повышению эффективности управления в современных условиях. Были поставлены задачи: изучить систему управления педагогическим коллективом образовательной организации; определить характеристику когнитивных процессов и индивидуально-психологических свойств личности руководителя, их учет в системе управления педагогическим коллективом; установить возможность использования психологических особенностей личности подчиненного в управлении; исследовать основные психологические аспекты управления в образовательной организации; разработать рекомендации руководителям и педагогам школы по повышению эффективности управления и дать оценку их результативности.

В качестве гипотезы было сформулировано предположение о том, что эффективность управления в условиях образовательного учреждения будет повышаться, если будет выполнено ряд условий: будет учтено влияние избранного стиля руководства на его эффективность; будут применяться рекомендации по повышению эффективности управления в условиях образовательной организации.

В первой главе исследования мы представили характеристику системы управления педагогическим коллективом образовательной организации; определили специфику когнитивных процессов и индивидуально-психологических свойств личности руководителя, их учет в системе

управления педагогическим коллективом; изучили специфику использования психологических особенностей личности подчиненного в процессе управления.

По результатам проведенной работы мы пришли к выводу о том, что образовательное учреждение – социальная организация, которая представляет собой систему совместной деятельности людей (педагогов, учащихся, родителей), поэтому важно умело и эффективно управлять ею. Эффективность управленческой деятельности во многом определяется тем, как руководители школы владеют методикой педагогического анализа, как глубоко ими могут быть исследованы установленные факты, выявлены наиболее характерные зависимости.

В целом процесс управления педагогическим коллективом требует от руководителей высокого уровня профессионализма. Эффективным руководителем считается тот, который на этапе реализации той или иной управленческой функции демонстрирует только положительные личностные качества, используя для этого эффективные принципы и методы взаимодействия с коллективом. Изложенное составляет тот минимум теоретических знаний, которым любой руководитель должен владеть и уметь применять его на практике, чтобы управленческая деятельность любого образовательного учреждения всегда была эффективной.

Руководитель образовательного учреждения для успешного управления деятельностью подчиненных должен учитывать их индивидуальные особенности.

Вторую главу работы мы посвятили эмпирическому исследованию, а именно: подобрали методы и продумали особенности организации эмпирического исследования; представили результаты эмпирического исследования; разработали и представили рекомендации руководителям и педагогам школы по повышению эффективности управления и оценили их результативность. Кратко представим особенности эмпирического исследования и его основные результаты.

Целью эмпирического исследования, проведенного нами, было - выявить основные психологические аспекты управления в школьном коллективе образовательного учреждения.

Эмпирическую базу исследования составляют результаты психодиагностики и практической работы в (КГУ) «Общеобразовательная школа им. Ә.Бөкейхана г. Костанай» Управления образования акимата Костанайской области (Р. Казахстан).

Общее число обследованных – 45 педагогических работников, среди которых: директор школы, заместитель директора по учебной работе, заместитель директора по воспитательной работе и педагоги школы, каждый из которых является руководителем организации образовательного процесса и, наверняка, руководителем ученического класса, выступая в роли классного руководителя.

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

Как было установлено в исследовании:

- обследуемые педагоги отличаются различными стилями управления, формирование которых обусловлено, как объективными, так и субъективными способностями, зависящими от личности руководителя;
- в работе со школьниками необходимо обращать внимание на тип темперамента, на выраженные признаки акцентуации личности ученика;
- педагоги - мужчины и педагоги - женщины выделяют разные наиболее значимые для них компоненты управленческих способностей;
- педагоги с высшим образованием выделяют в управленческой деятельности наиболее важные компоненты - коммуникативные умения и профессиональный самоанализ, в то время как руководители со средним образованием не придают особого значения;
- руководители со стажем более 5 лет выделяют наиболее значимые компоненты управленческих способностей: эмоционально - волевой,

социально - коммуникативный и организационный, а руководители со стажем до 5 лет, считают проектировочный и конструктивный компоненты.

Мы предлагаем рекомендации по повышению эффективности управления руководителям и педагогам школы, в результате использования которых возможно получить следующие результаты:

- благоприятный морально-психологический климат в коллективе;
- заинтересовывать всех участников деятельности в достижении намеченных результатов;
- удовлетворенность членов коллектива достигнутыми результатами и условиями работы;
- мотивированность участников на результативный труд.

Мы считаем, что предложенные рекомендации по совершенствованию эффективности управления руководителей (КГУ) «Общеобразовательная школа им. Ә.Бөкейхана г. Костанай» Управления образования акимата Костанайской области (Р. Казахстан) действительно являются эффективными действительно являются эффективными.

Таким образом, цель исследования изучить влияние стиля руководства на эффективность управления образовательной организацией и разработать рекомендации по повышению эффективности управления в современных условиях достигнута. Задачи решены. Гипотеза нашла свое подтверждение.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Авазов, Ш. Психология (психология управления) / Ш. Авазов, Э. Ёзиев // ОИИ. 2021. №5/S. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/psihologiya-psihologiya-upravleniya>
2. Аракелян, А.С. Мотивирующее управление образовательной организацией / А.С. Аракелян // Проблемы Науки. 2019. №18 (60). Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/motiviruyuschee-upravlenie-obrazovatelnoy-organizatsiey>
3. Бардиер, Г.Л. Психология управления / Г.Л. Бардиер // ОмГУ. 2018. №3. – С.27-32
4. Велков, И.Г. Личность руководителя и стиль управления / И.Г. Велков. – М.: Наука, 2002. – 345 с.
5. Виханский, О.С. Практикум по курсу «Менеджмент» / О.С. Виханский, А.И. Наумов.– М.: Гардарики, 2008. – 288 с.
6. Гребенкина, Л.К. Технология управленческой деятельности заместителя директора школы / Л.К. Гребенкина, Н.С. Анциперова. – М.: Центр «Пед. поиск», 2010. – 160 с.
7. Дизель, П.М. Поведение человека в организации / П.М. Дизель, Раньян Мак-Кинли. - М.: Наука, 2003. – 145 с.
8. Журавлев, А.Л. Социально-психологические проблемы управления / А.Л. Журавлев // Прикладные проблемы социальной психологии. – М., 1993. - № 2. – С.184 – 196.
9. Зигерт, В. Руководитель без конфликтов (Пер. с нем) / В. Зигерт, Л. Ланг. – М.: Прогресс, 1990. – 214 с.
10. Кабаченко, Т.С. Психология управления / Т.С. Кабаченко. – М.: Пед. общество России, 2000. – 384 с.
11. Кисляков, П. А. Влияние стиля руководства на психологическую безопасность сотрудников образовательной организации / П.А. Кисляков,

А.В. Романова, Н.В. Белякова и др. // Russian Journal of Education and Psychology, 2018. – №4. – С.138-156

12. Князев, Е. Об искусстве управлять школой / Е. Князев // Директор школы. – 1995. - № 6. – С.77-85.

13. Конаржевский, Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление / Ю.А. Конаржевский . – М.: Центр «Педагогический поиск», 2000. – 224 с.

14. Корнилова, Т.А. Экспериментальное исследование профессионально-личностного развития директора школы как субъекта управленческой деятельности / Т.А. Корнилова // Российский психологический журнал. 2018. №4. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/eksperimentalnoe-issledovanie-professionalno-lichnostnogo-razvitiya-direktora-shkoly-kak-subekta-upravlencheskoj-deyatelnosti>

15. Кудряшова, Л.Д. Каким быть руководителю: Психология управленческой деятельности / Л.Д. Кудряшова. – Л.: Лениздат, 2006. – 160 с.

16. Кузнецов, В. Личность директора школы / В. Кузнецов // Народное образование. – 1993. № 9/10. – С. 19-23.

17. Ладанов, И.Д. Практический менеджмент. Психотехника управления и самотренировки / И.Д. Ладанов. – М.: Издательство «Корпоративные стратегии», 2004, - 496 с.

18. Лазарев, В.С. Управление школой: теоретические основы и методы: Учебное пособие / В.С. Лазарев . – М.: Центр социальных и экономических исследований, 1997. – 336 с.

19. Мескон, М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента (пер. с англ) / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Прогресс, 1997. – 460 с.

20. Михеев, В. Социально-психологические аспекты управления. Стиль и метод работы руководителя / В. Михеев . – М.: Молодая гвардия, 1975. – 368 с.

21. Ольшанский, В. Престиж должности и авторитет личности / В. Ольшанский, Н. Волжская // Директор школы. – 2000. - № 4 – С. 3-10.

22. Омаров, А. М. Предприимчивость руководителя / А.М. Омаров . – М.: Издательство политической литературы, 1990. - 254 с.
23. Парыгин, Б.Д. Основы социально-психологической теории / Б.Д. Парыгин . – М.: Политиздат, 1981. – 170 с.
24. Педагогика. Учебное пособие / Под ред. П.И. Пидкасистого. - М.: Педагогическое общество России, 2006. – 608 с.
25. Пикельная, В.С. Теоретические основы управления (школоведческий аспект) / В.С. Пикельная. – М.: Высшая школа, 1990. - 175 с.
26. Пименовский, В.Я. Требования к личности учителя в условиях высокотехнологического общества / В.Я. Пименовский // Педагогика. – 2019. - № 5. – С. 97-103.
27. Поташник, М. Управление современной школой / М. Поташник, А. Моисеев. // Директор школы. – 2007. - № 6. – С. 34 - 40.
28. Практическая психология для менеджеров: учеб. Пособие / Под ред. М.А. Кириллова. – М: Познание, 2018. - 199 с.
29. Психологический словарь. – М.: Педагогика-Пресс, 1996. – 440 с.
30. Пугачев, В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом / В.П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2019. – 160 с.
31. Радугин, А.А. Введение в менеджмент. Социальные организации и управление / А.А. Радугин, К.А. Радугин . – Воронеж, 2019. – 230 с.
32. Рогов, Е.И. Профессиональные представления – ведущий фактор формирования самосознания профессионала / Е.И. Рогов // Мир науки. Педагогика и психология, 2018. – №4. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/professionalnye-predstavleniya-veduschiy-faktor-formirovaniya-samosoznaniya-professionala>
33. Розанова, В.А. Психология управления / В.А. Розанова. – М.: Альфа-Пресс, 2018. – 384 с.
34. Руководство педагогическим коллективом: модели и методы / под ред. Лазарева В.С. – М.: Педагогика, 2015. – 270 с.

35. Самыгин, С., Столяренко Л. Психология управления: учебное пособие / С. Самыгин, Л. Столяренко. – Ростов н/Д.: «Феникс», 2017. – 139 с.
36. Слостенин, В.А. и др. Педагогика. Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / В. А. Слостенин, И. Ф. Исаев, Е. Н. Шиянов; Под ред. В.А. Слостенина. - М.: Издательский центр "Академия", 2012. - 576 с.
37. Свенцицкий, А. Л. Организационная психология : учебник для вузов / А. Л. Свенцицкий. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 504 с.
38. Свенцицкий, А. Л. Социальная психология : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. Л. Свенцицкий. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 408 с.
39. Станкин, М.И. Психология управления / М.И. Станкин.. – М.: ЗАО «Бизнес школа», 2012. – 368 с.
40. Тутушкина, М.К. Практическая психология для менеджеров. – М.: Владос, 2006. – 287 с.
41. Управление персоналом организации. / под. ред. А.Я. Кибанова. – М.: Дело, 2007. – 280 с.
42. Файоль, А. Общее и промышленное управление (Пер.с франц) / А. Файоль . – М.: Дело, 2012. – 180 с.
43. Фролова, Т. Начнем с познания себя. К вопросу о саморегуляции педагогов и руководителей школ / Т. Фролова // Директор школы. – 2019. - № 6. – С. 11-19.
44. Чаплыгина, М.А., Русанова Н.С. Управление персоналом на предприятии / М.А. Чаплыгина, Н.С. Русанова / Экономика и социум. 2019. №2 (57). Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-personalom-na-predpriyatii>
45. Шамова, Т.И. Управление образовательными системами Учебное пособие для вузов / Т.И. Шамова, П.И. Третьяков, Н.П. Капустин. - М.: Владос, 2018. - 320 с.

46. Шипунов, В.Г., Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая деятельность, управление на предприятии / В.Г. Шипунов, Е.Н. Кишкель. – М.,: Высшая школа, 2019. – 304 с.

47. Щербакова Е.С., Кириллов А.А. Контроль и управление персоналом / Е.С. Щербакова, А.А. Кириллов // Экономика и социум. 2021. №4-2 (83). Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontrol-i-upravlenie-personalom>

48. Щербакова, Е.С. Менеджмент в образовании / Е.С. Щербакова, М.Е. Федоров // Экономика и социум. 2021. №11-2 (90). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/menedzhment-v-obrazovanii>

49. Щербакова, Е.С. Система менеджмента в образовании / Е.С. Щербакова // Экономика и социум. 2021. №4-2 (83). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-menedzhmenta-v-obrazovanii>

50. Янгирова, В.М. Управление персоналом образовательной организации / В.М. Янгирова // Вестник Башкирского государственного педагогического университета им. М. Акмуллы. 2023. №SI1 (68) . – С.236-238

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### ЛИЧНОСТНЫЙ ОПРОСНИК Г.Ю. АЙЗЕНКА

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

Текст опросника

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

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

Считаете ли вы себя беззаботным человеком?

Очень ли трудно вам отказаться от своих намерений?

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

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

Часто ли у вас бывают спады и подъемы настроения?

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

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

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

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

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

Часто ли вы действуете необдуманно, под влияние момента?

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

Предпочитаете ли вы чтение книг встрече с людьми?

Верно ли, что вас легко задеть?

Любите ли вы часто бывать в компании?

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

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

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

Много ли вы мечтаете?

Когда на вас кричат, отвечаете ли вы тем же?

Часто ли вас терзает чувство вины?

Все ли ваши привычки хороши и желательны?

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

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

Считают ли вас человеком живым и веселым?

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

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

- Бывает ли, что вы передаете слухи?
- Бывает ли, что вам не спится от того, что разные мысли приходят вам в голову?
- Верно ли, что вам часто приятнее и легче прочесть о том, что вас интересует, в книге, хотя можно быстрее и проще узнать об этом у друзей?
- Бывает ли у вас сильное сердцебиение?
- Нравится ли вам работа, которая требует пристального внимания?
- Бывают ли у вас приступы дрожи?
- Верно ли, что вы всегда говорите о знакомых людях только хорошее, даже тогда, когда вы уверены, что они об этом не узнают?
- Верно ли, что вам неприятно бывать в компании, где постоянно подшучивают друг над другом?
- Верно ли, что вы раздражительны?
- Нравится ли вам работа, которая требует быстроты действия?
- Верно ли, что вам нередко не дают покоя мысли о разных неприятностях и «ужасах», которые могли бы произойти, хотя все кончилось благополучно?
- Верно ли, что вы неторопливы в движениях?
- Вы когда-нибудь опаздывали на свидание или на работу?
- Часто ли вам снятся кошмары?
- Верно ли, что вы такой любитель поговорить, что никогда не упустите удобного случая побеседовать с незнакомым человеком?
- Беспокоят ли вас какие-нибудь боли?
- Огорчились бы вы, если бы долго не могли видеться со своими друзьями?
- Можете ли вы назвать себя нервным человеком?
- Есть ли среди ваших знакомых такие, которые вам явно не нравятся?
- Легко ли вас задевает критика ваших недостатков или работы?
- Могли бы вы сказать, что вы уверенный в себе человек?
- Трудно ли получать настоящее удовольствие от мероприятий, в которых много участников?
- Беспокоит ли вас чувство, что вы чем-то хуже других?
- Сумели бы вы внести оживление в скучную компанию?
- Бывает ли, что вы говорите о вещах, в которых совсем не разбираетесь?
- Беспокоитесь ли вы о своем здоровье?
- Любите ли вы подшучивать над другими?
- Страдаете ли вы бессоницей?

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

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

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

Ключ опросника.

Искренность: ответы «да» на вопросы 6, 24, 36;

ответы «нет» на вопросы 12, 18, 30, 42, 48, 54.

Экстраверсия:

ответы «да» на вопросы 1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 39, 44, 46, 49, 53, 56;

ответы «нет» на вопросы 5, 15, 20, 29, 32, 34, 37, 41, 51.

Нейротизм:

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

Интерпретация показателей.

Искренность: 0--3 балла -- откровенный;

4--6 баллов -- ситуативный;

7--9 баллов -- лживый

(следует указать, что в данном случае речь идет только лишь о степени искренности при ответах на вопросы теста, а отнюдь не о лживости как личностной характеристике).

Экстраверсия-- интроверсия: 0--2 балла -- сверхинтроверт;

3--6 баллов -- интроверт;

7--10 баллов -- потенциальный интроверт;

11--14 баллов -- амбиверт;

15--18 баллов -- потенциальный экстраверт;

19--22 балла -- экстраверт;

23--24 балла -- сверхэкстраверт.

Показатель по этой шкале характеризует индивидуально-психологическую ориентацию человека либо (преимущественно) на мир внешних объектов (экстраверсия), либо на внутренний субъективный мир (интроверсия). Принято считать, что экстравертам свойственны общительность, импульсивность, гибкость поведения, большая инициативность (но малая настойчивость) и высокая социальная адаптированность. Экстраверты обычно обладают внешним обаянием, прямолинейны в суждениях, как правило, ориентируются на внешнюю оценку. Хорошо справляются с работой, требующей быстрого принятия решений. Интровертам присущи необщительность, замкнутость, социальная пассивность (при достаточно большой настойчивости), склонность к самоанализу и затруднения в социальной адаптации. Интроверты лучше справляются с монотонной работой, они более осторожны, аккуратны и педантичны. Амбивертам присущи черты экстраверта и интроверта в одинаковой степени. Иногда лицам для уточнения этого показателя рекомендуется дополнительное обследование с использованием других тестов.

Нейротизм: 0--2 балла -- сверхконкордант;

3--6 баллов -- конкордант;

7--10 баллов -- потенциальный конкордант;

11--14 баллов -- нормостеник;

15--18 баллов -- потенциальный дискордант;

19--22 балла -- дискордант;

23--24 балла -- сверхдискордант.

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

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

- Определение типа темперамента.

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



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

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

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

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

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

### ЛИЧНОСТНЫЙ ОПРОСНИК Г. ШМИШЕКА

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

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

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

Текст опросника

1. У вас часто веселое и беззаботное настроение?
2. Вы чувствительны к оскорблениям?
3. Бывает ли так, что у вас на глаза наворачиваются слезы в кино, театре, в беседе и пр.?
4. Сделав что-то, вы сомневаетесь, все ли сделано правильно, до тех пор, пока еще раз не убедитесь в том, что все сделано правильно?
5. В детстве вы были таким же отчаянным и смелым, как все ваши сверстники?
6. Часто ли у вас меняется настроение от состояния безразличия до отвращения к жизни?
7. Являетесь ли вы центром внимания в коллективе и компании?
8. Бывает ли так, что вы беспричинно находитесь в таком ворчливом настроении, что с вами лучше не разговаривать?
9. Вы серьезный человек?
10. Способны ли вы восторгаться, восхищаться чем-либо?
11. Предприимчивы ли вы?
12. Вы быстро забываете, если вас кто-то оскорбит?
13. Мягкосердечны ли вы?
14. Опуская письмо в почтовый ящик, проверяете ли вы, проводя рукой по щели ящика, что письмо полностью упало?
15. Стремитесь ли вы считаться в числе лучших сотрудников?
16. Бывало ли вам страшно в детстве во время грозы или при встрече с незнакомой собакой, а может, такое чувство бывает и теперь?
17. Стремитесь ли вы во всем и всюду соблюдать порядок?
18. Зависит ли ваше настроение от внешних обстоятельств?
19. Любят ли вас ваши знакомые?
20. Часто ли у вас бывает чувство сильного внутреннего беспокойства, ощущение возможной беды, неприятности?
21. У вас часто бывает несколько подавленное настроение?
22. Бывали ли у вас хотя бы один раз истерики или нервные срывы?
23. Трудно ли вам усидеть на одном месте?
24. Если по отношению к вам несправедливо поступили, энергично ли вы отстаиваете свои интересы?

25. Можете ли вы резать курицу, овцу?
26. Раздражает ли вас, если занавес или скатерть висят неровно и вы сразу же стремитесь поправить их?
27. В детстве вы боялись оставаться один (одна) дома?
28. Часто ли у вас беспричинно меняется настроение?
29. Всегда ли вы стремитесь быть достаточно сильным специалистом в своем деле?
30. Быстро ли вы начинаете злиться или впадать в гнев?
31. Можете ли вы быть совсем веселым и беззаботным?
32. Бывает ли так, что ощущение полного счастья буквально пронизывает вас?
33. Как вы думаете, получился бы из вас ведущий, конферансье на концерте, представлении?
34. Вы обычно высказываете свое мнение достаточно откровенно и недвусмысленно?
35. Вам трудно переносить вид крови? Не вызывает ли это у вас неприятного ощущения?
36. Любите ли вы работу, где необходима высокая личная ответственность?
37. Склонны ли вы защищать тех, по отношению к которым поступили, на ваш взгляд, несправедливо?
38. Вам трудно, страшно спускаться в темный подвал?
39. Предпочитаете ли вы работу, где необходимо действовать быстро, но не требуется высокого ее качества?
40. Общительный ли вы человек?
41. В школе вы охотно декламировали стихи?
42. Убегали ли вы в детстве из дома?
43. Кажется ли вам жизнь трудной?
44. Бывает ли так, что после конфликта или обиды вы были до того расстроены, что заниматься делом казалось просто невыносимо?
45. Можно ли сказать, что при неудаче вы не теряете чувства юмора?
46. Предпринимаете ли вы первым шаги к примирению, если вас кто-то обидел?
47. Вы очень любите животных?
48. Возвращаетесь ли вы, чтобы убедиться, что оставили дом или рабочее место в порядке?
49. Преследует ли вас неясная мысль о том, что с вами, вашими близкими может случиться что-то страшное?
50. Считаете ли вы, что ваше настроение очень изменчиво?
51. Трудно ли вам делать доклад, выступать перед аудиторией?
52. Можете ли вы ударить обидчика, если он вас оскорбит?
53. У вас большая потребность в общении с другими людьми?
54. Вы относитесь к тем, кто при разочаровании впадает в глубокое отчаяние?
55. Вам нравится работа, требующая энергичной организаторской деятельности?
56. Настойчиво ли вы добиваетесь намеченной цели, если на пути к ней приходится преодолевать массу препятствий?
57. Может ли трагический фильм взволновать вас так, что на глазах выступят слезы?
58. Часто ли вам трудно уснуть из-за того, что проблемы предыдущего или будущего дня все время крутятся у вас в голове?
59. В школе вы иногда подсказывали своим товарищам или давали им списывать?
60. Требуется ли вам большое напряжение, чтобы ночью пройти через кладбище?
61. Тщательно ли вы следите за тем, чтобы каждая вещь в вашей квартире была точно на одном и том же месте?
62. Бывает ли так, что перед сном у вас хорошее настроение, а утром вы встаете мрачным?

63. Легко ли вы привыкаете к новым ситуациям?
64. Бывают ли у вас головные боли?
65. Вы часто смеетесь?
66. Можете ли вы быть приветливыми с теми, кого явно не цените, не любите, не уважаете?
67. Вы подвижный человек?
68. Вы очень переживаете из-за несправедливости?
69. Вы настолько любите природу, что можете назвать себя ее другом?
70. Уходя из дому или ложась спать, вы проверяете, погашен ли везде свет и заперты ли двери?
71. Вы очень боязливы?
72. Изменится ли ваше настроение при приеме алкоголя?
73. Раньше вы охотно участвовали в кружках художественной самодеятельности, а может, и сейчас участвуете?
74. Вы расцениваете жизнь скорее пессимистично, нежели радостно?
75. Часто ли вас тянет попутешествовать?
76. Может ли ваше настроение измениться так резко, что состояние радости вдруг сменяется угрюмой подавленностью?
77. Легко ли вам удается поднять настроение подчиненных и коллег?
78. Долго ли вы переживаете обиду?
79. Переживаете ли вы долгое время горести других людей?
80. Часто ли, будучи школьником, вы переписывали страницы в вашей тетради, если в ней допускали помарки?
81. Относите ли вы к людям скорее с недоверием и осторожностью, чем с доверчивостью?
82. Часто ли вы видите страшные сны?
83. Бывает ли, что вы остерегаетесь того, что можете броситься под колеса проходящего поезда или проезжающей машины?
84. В веселой компании вы обычно веселы?
85. Способны ли вы отвлечься от трудной проблемы, требующей обязательного решения?
86. Вы становитесь менее сдержанным и чувствуете себя более свободно, если примете алкоголь?
87. В беседе вы скупы на слова?
88. Если бы вам необходимо было играть на сцене, вы смогли так войти в роль, что забыли бы о том, что это только игра?

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

1. Демонстративный тип (Дм):

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

-- («Нет»): 51

сумму баллов умножить на два

2. Педантичный тип (П):

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

- («Нет»): 36

сумму баллов умножить на два

3. «Застревающий» тип (З):

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

- («Нет»): 12, 46, 59

сумму баллов умножить на два

4. Возбудимый тип (В):

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

-- («Нет»): нет

сумму баллов умножить на три

5. Гипертимический тип (Г):

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

-- («Нет»): нет

сумму баллов умножить на три

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

- («Нет»): 31, 53, 65

сумму баллов умножить на три

7. Тревожно-боязливый тип (Т):

+ («Да»): 16, 27, 38, 49, 60, 71, 82

- («Нет»): 5

сумму баллов умножить на три

8. Циклотимический тип (Ц):

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

-- («Нет»): нет

сумму баллов умножить на три

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

-- («Нет»): нет

сумму баллов умножить на шесть

10. Эмотивный тип (Э):

+ («Да»): 3, 13, 35, 47, 57, 69, 79

- («Нет»): 25

сумму баллов умножить на три

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

Краткая характеристика основных типов акцентуаций.

С помощью опросника определяются следующие десять типов акцентуаций личности:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

окружение, место работы; предприимчивые и увлекающиеся.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Отрицательные черты: тенденция «прилипать» к обстоятельствам и к людям, неумение дать отпор, растерянность перед новым, безынициативность, несамостоятельность, молчаливое согласие на несправедливое, но зато привычное течение событий.

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

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

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

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

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

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

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

9. Аффективно-экзальтированный тип. Отличается легкостью перехода от состояния восторга к состоянию печали. Восторг и печаль -- основные сопутствующие этому типу состояния. Отсутствие полутонов в эмоциях и чувствах и быстрый переход от «мировой скорби» к «безоблачному счастью». Причем совершенно искренне переживаются все полярные отношения, независимо от их порядка и мнений окружающих людей. Со стороны такое поведение воспринимается как «поза», но, например, глубокая религиозность или страсть к искусству таких людей исключают предположения об их притворстве.

- Привлекательные черты: эмоциональность, выразительность оценок и действий.

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

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

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

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

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

- Отрицательные черты: крайняя впечатлительность, потребность в особом стиле отношений, все - прощентство, неумение увидеть главное, увязание в деталях.

- Наиболее благоприятные ситуации: общение в сфере искусств, необходимость субъективного проникновения в переживания других, отсутствие формальных ограничений общения, труда и объективного контроля.

- Конфликтогенные ситуации: проблемы и болезни семьи, грубые отношения, конфликты, несправедливость со стороны близких людей и руководства.



### ОЦЕНКА ЛИЧНЫХ КАЧЕСТВ РУКОВОДИТЕЛЯ

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

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

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

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

Определите свое отношение к следующим утверждениям:

Законы следует безоговорочно соблюдать.

Интересы коллектива выше личных.

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

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

Следует препятствовать развитию неформальных движений в молодежной среде.

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

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

В политике очень трудно составить собственное мнение.

Лучше стараться все делать самому.

Не люблю, чтобы мне приказывали.

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

Не следует чувствовать личной ответственности за решения своего руководства.

Я не могу делать того, что противоречит моим принципам.

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

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

Следует всегда поддерживать и выполнять решения своего руководителя.

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

Любям нужно кому-то подчиняться.

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

Очевидные сомнения руководителя ослабляют коллектив.

Я всегда принимаю правильные решения.

Дети прежде всего должны уметь приспособливаться.

Во имя интересов коллектива можно иногда пренебречь благополучием отдельных людей.

Предпочитаю, чтобы мне всегда и во всем указывали, что я должен делать.  
Дети не должны критиковать поступки педагогов.  
Мне не нравится вседозволенность в чем бы то ни было.  
В некоторых людях я сразу усматриваю лицемерие и коварство.  
Возражать кому-либо -- значит создавать себе дополнительные трудности.  
Никогда не нужно говорить о том, о чем не имеешь понятия.  
Меня раздражает глупость других.  
Я не люблю нести ответственность за кого-либо.  
Я всегда приспосабливаюсь к окружающим.  
С людьми, к которым не испытываешь симпатии, не обязательно вести себя вежливо.

Тунеядцев лучше всего изолировать от общества.  
Учебное заведение должно прививать учащимся послушание.  
Мне порой доставляет удовольствие сделать кому-нибудь неприятность.  
Из принципа никому не даю в долг.  
Мне порой трудно выразить свое мнение или мысль.  
Мнение начальника всегда более весомо, чем мнение подчиненного.  
Приятельские отношения между руководителем и подчиненными наносят вред воспитанию.

Результат теста определяется следующим образом.  
Сумм баллов по пунктам 1 -- 20 (уровень социальной нравственности).  
Сумма баллов по пунктам 21 -- 30 (уровень духовной зрелости).  
Сумма баллов по пунктам 31--40 (уровень эмоциональной зрелости).  
Сумма баллов по пунктам 21 -- 40. Это уровень социального интеллекта.  
Сумма баллов по пунктам 1 -- 40 уровень группового лидерства.  
Дифференцированная оценка теста производится по следующей схеме.  
1. Уровень социальной нравственности (сумма баллов по пунктам 1-20):  
0 -- 6 -- низкий; 7 -- 10 -- средний;  
11 -- 15 -- самый высокий; 16 -- 21 -- очень высокий;  
22 -- 26 -- высокий; 27 -- 30 -- средний;  
31 -- 34 -- ниже среднего; 35 -- 40 -- низкий.  
2. Уровень духовной зрелости (сумма баллов по пунктам 21 - 30):  
0 -- 2 -- низкий;  
3 -- 4 -- средний;  
5 -- 7 -- самый высокий;  
8-- 10 -- очень высокий;  
11 -- 13 -- высокий;  
14-- 15 -- средний;  
16-- 17 -- ниже среднего;  
18 -- 20 - низкий.  
3. Уровень эмоциональной зрелости (сумма баллов по пунктам 31 -- 40):  
0 -- 1 -- самый высокий; 2-- 4 -- очень высокий;  
5 -- 8 -- высокий; 9-- 12 -- средний;  
13 -- 16 -- ниже среднего; 17-- 20 -- низкий.  
4. Уровень социального интеллекта (сумма баллов по пунктам 21 -- 40):  
0 -- 2 -- средний;  
3-- 4 -- высокий;  
5 -- 8 -- самый высокий;  
9 -- 14 -- очень высокий;  
15-- 21 -- высокий;  
22 -- 27 -- средний;  
28 -- 33 -- ниже среднего;

34 -- 40 -- низкий.

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

71 -- 80 баллов. Вы относитесь к людям, которые обычно не вызывают симпатии у окружающих. Вы мало в чем разбираетесь, редко имеете собственное мнение, подчиняетесь строгому приказу. Вы, как правило, не чувствуете угрызений совести. Может, вам следует сплотить вокруг себя людей, похожих по характеру, единомышленников.

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

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

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

0--14 баллов. Ваша ненадежность слишком очевидна. Если вам что-либо не нравится (а это случается часто), вы раздражаетесь, и людям становится трудно с вами общаться. Вы добиваетесь своей цели непреклонно и энергично, вплоть до открытого сопротивления. По вашему убеждению, цель оправдывает средства. Нетерпеливость и явный недостаток

объективности -- ваше слабое место. Порой вами овладевает какая-нибудь идея, но ваша нетерпеливость мешает ее воплощению в жизнь.

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

### ОЦЕНКА СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ

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

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

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

Люди часто завидуют моему терпению и выдержке.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Мне легче работать одному, чем кем-то руководить.

Мне нравится анализировать и обсуждать с подчиненными их проблемы.

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

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

Я всегда добиваюсь выполнения своих распоряжений вопреки обстоятельствам.

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

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

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

Меня больше волнуют собственные проблемы, чем интересы подчиненных.

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

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

Работу с людьми я представляю себе как мучительное занятие.

Я стараюсь развивать в коллективе взаимопомощь и сотрудничество.

Я с благодарностью отношусь к предложениям и советам подчиненных.

Главное в руководстве -- распределить обязанности.

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

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

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

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

Я всегда признаю свои ошибки и выбираю более правильное решение.

Мне приходится часто объяснять неудачи в управлении объективными обстоятельствами.

Нарушителя дисциплины я строго наказываю.

В критике недостатков подчиненных я беспощаден.

Иногда мне кажется, что в коллективе я лишний человек.

Прежде чем упрекать подчиненного, я стараюсь его похвалить.

Я хорошо взаимодействую с коллективом и считаю с его мнением.

Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости к подчиненным.

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

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

Ключ-таблица к тесту

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

В зависимости от полученных сумм ответов степень выраженности будет различной:

минимальной (0--7),

средней (8--13),

высокой (14--20).

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

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

Характеристика индивидуального стиля управления.

Авторитарно-единоличный

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

Средняя (8--13): отражает хорошие лидерские качества, умение командовать действиями подчиненных, требовательность и настойчивость, стремление воздействовать на коллектив силой приказа и принуждением, целеустремленность и эгоизм, поверхностное отношение к запросам подчиненных, нежелание слушать предложения заместителей.

Высокая (14--20): раскрывает ярко выраженные лидерские качества и стремление к единоличной власти, непреклонность и решительность в суждениях, энергичность и

жесткая требовательность, неумение учитывать инициативу подчиненных и предоставлять им самостоятельность, чрезмерную резкость в критике и предвзятость в оценках, честолюбие и низкую совместимость с заместителями, злоупотребление наказаниями, игнорирование общественного мнения.

#### Пассивно-попустительский

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

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

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

#### Единолично-демократический

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

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

Высокая (14--20): отражает умение координировать и направлять деятельность коллектива, предоставлять самостоятельность наиболее способным подчиненным, всемерно развивать инициативу и новые методы работы, убеждать и оказывать моральную поддержку, быть справедливым и тактичным в споре, изучать индивидуальные качества личности и социально-психологические процессы коллектива, развивать гласность и критику, предупреждать конфликты и создавать высоконравственную атмосферу в коллективе.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 5

### Опросник самооценки профессиональных способностей руководителя

Уважаемый эксперт!

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

Результаты опроса анонимны и будут использоваться только в обобщенном виде.

Спасибо за участие!

Способности к управленческой деятельности	Баллы 1 2 3 4 5
1 Способность составить информационную модель управленческой ситуации и отнести ее к какому то типу. 2 Способность соотносить управленческую ситуацию с опытом. 3 Научно обосновывать выбор способов взаимодействия с коллегами по государственной службе. 4 Способность принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях. 5 Способность прогнозировать управленческие ситуации. 6 Способность наметить программу реализации принятого решения. 7 Способность побудить коллег, подчиненных, к участию в принятии решения. 8 Умение предотвращать и разрешать конфликты. 9 Способность к реализации решения. 10 Способность к координации действий по вертикали, способность делегировать. 11 Способность к координации действий по горизонтали. 12 Способность к контролю за реализацией принятых решений 13 Способность осуществлять исполнительские функции. 14 Способность к формированию команды. 15 Умение распределять рабочее время – хронометрировать. 16 Способность определять уровень своей компетенции. 17 Способность намечать программу своего роста. 18 Умение быстро ориентироваться во взаимоотношениях людей. 19 Способность анализировать поведение и поступки людей. 20 Умение заинтересовать людей делом, найти моральные и материальные стимулы заинтересованности. 21 Умение отбросить стандартные методы решения и искать новые, нестандартные решения возникающих ситуаций. 22 Способность брать на себя ответственность в сложных, нестандартных ситуациях. 23 Умение узнавать явление по малому количеству признаков. 24 Способность выражать требование в различных формах. 25 Способность рассмотреть проблему с нескольких различных точек зрения. 26 Способность увидеть и выделить у людей существенные, но малозаметные для других положительные и отрицательные стороны. 27 Способность принять правильное решение при недостатке необходимой информации. 28 Способность принять правильное решение при недостатке времени на осмысление поступающей информации. 29 Умение учитывать взаимоотношения, личные симпатии людей при их группировке для выполнения общей задачи. 30 Способность создать в группе уверенность в успехе дела.	

Ваш пол -

Ваш возраст -

Ваше профессиональное образование (высшее/среднее) -

Стаж управленческой деятельности -