



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

ФАКУЛЬТЕТ ИСТОРИЧЕСКИЙ  
КАФЕДРА ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ИСТОРИИ И ПРАВА

**Формирование личностных и профессиональных  
качеств современного руководителя образовательной  
организации**

Выпускная квалификационная работа  
по направлению 44.04.01. Педагогическое образование  
Направленность программы магистратуры  
«Правовой менеджмент в сфере образования»

Проверка на объем заимствований:

71,38 % авторского текста

Работа реферат к защите

« 3 » июня 2019 г.

зав. кафедрой отечественной  
истории и права

Коршунова Н.В.

Выполнила:

Студентка группы

ОФ – 505 / 077-5-1

Ремизова Екатерина Сергеевна

Научный руководитель:

доцент кафедры отечественной  
истории и права

Сипок Р. П.

Челябинск  
2019

## Содержание

|  |    |
|--|----|
| Введение.....  | 3  |
| Глава 1. Функциональная модель руководителя, роль руководителя в системе управления.....                                   | 7  |
| Глава 2. Характеристика личности руководителя: его личностные качества и стиль руководства .....                           | 12 |
| 2.1. Основные профессиональные качества, характеризующие управленца.....   | 12 |
| 2.2. Личностные качества как фактор управленческого мастерства.....  | 22 |
| Глава 3. Принципы организации управленческой деятельности, типология руководителей .....                                   | 25 |
| 3.1. Стили руководства .....   | 25 |
| 3.2. Типология руководителей на основе реализации поставленных целей.....  | 48 |
| Глава 4. Развитие личностных качеств руководителей и повышение эффективности управления образовательной организацией ..... | 51 |
| Заключение .....   | 55 |
| Список литературы .....  | 59 |
| Приложение .....   | 63 |

## Введение

Актуальность работы объясняется новыми тенденциями в управлении образовательной организацией и важностью внедрения компетентностного подхода с учетом лидерских качеств менеджеров для эффективного развития организации и др.

Известно, что успешность модернизации системы образования в целом и конкретной образовательной организации, в частности, связаны с квалифицированной деятельностью руководителя организации.

И те цели, которые стоят сегодня перед образовательными организациями, требуют формирования новых компетенций у их руководителей, готовности к инновациям, принятия моделей стандартизации и активного формирования многофункциональной информационной и образовательной среды.

Требования к компетенции менеджеров в сфере образования во многом оказываются слишком высокими по сравнению с существующей компетенцией существующих менеджеров. Очевидный недостаток этой управленческой компетенции, к сожалению, фактически тормозит и усложняет реализацию инновационных проектов, которые осуществляются в рамках модернизации отечественной социально-экономической системы. Это является препятствием для правильного и эффективного развития системы управления образованием в целом и конкретной организации образования в частности. [16].

Необходимо переосмыслить цели, содержание, организацию и технологии формирования профессиональных компетентных специалистов, потому что это становится государственной проблемой. Одной из основных задач является создание системы стандартов, в которой должен быть принят профессиональный стандарт «Руководитель образовательной организации (управление в сфере образования)». В настоящее время представлены только проекты, в которых уже

представлены некоторые идеи относительно различий в статусе и формате предложенного материала.

Многие ученые посвятили свою работу психологическим проблемам и явлениям, имеющим место в сфере управления, рассмотрению психологических причин, лежащих в основе снижения эффективности менеджеров.

Личность менеджера в структурах управления рассматривается разными исследователями: Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психологи занимались типологией стиля руководства в разное время, начиная с 1930-х годов. Большое внимание уделяется роли лидера в системе управления Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. [1]. Эффективность и конкурентоспособность современных организаций и роль психологического фактора в их управлении описаны в работах Розановой В.А.

Все они рассматривают решение управленческих проблем в самых разных управленческих структурах, проблемами в управлении ОО занимались Лазарев В.С., Поташник М.М., Фриш Г.Л., Пидкасисты П.И., Сластенин В.А. [28], Рогов [32], Е.И., Конаржевский Ю.А. [21], Шамова Т.И.

Анализ литературы по вопросам управления ОО, изучение управленческого опыта показывают, что в настоящее время недостаточно внимания уделяется личности директора учебного заведения, его качествам и эффективности работы, а также требованиям, предъявляемым к нему современными интенсивно меняющимся обществом.

Таким образом, выбранная нами тема является актуальной, поскольку учитывает психологические основы личности руководителя и современные механизмы эффективного управления педагогическим составом и имеет большое практическое значение, а именно возможность улучшения условий педагогической работы преподавателей, повышение

эффективности процесса управления школой за счет повышения компетенций управляющего звена.

Цель исследования — создание портрета эффективного руководителя образовательной организации, который отвечает современным требованиям рынка.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд следующих задач

1. Раскрыть основные функции руководителя,
2. Выявить главные профессиональные и личностные качества эффективного руководителя,
3. Проанализировать стили в управлении и основные типы управленцев.

Объектом исследования является современный руководитель образовательной организации

Предметом исследования являются личностные и профессиональные качества современного руководителя образовательной организации.

Принципы, методы и подходы к исследованию: классификация, сравнительный анализ, принцип объективности, системный подход, ситуационный подход, принципы абстрагирования.

Информационной базой при написании выпускной квалификационной работы послужили, материалы научных статей, учебников и учебно-методических пособий по теме исследования.

Структура работы состоит из введения, четырех глав основной части, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Во введении обоснована актуальность темы данного исследования, определены его объект и предмет, поставлены цель и задачи работы.

Первая глава посвящена основным функциям руководителя организации.

Во второй главе дана характеристика личностным и профессиональным качествам менеджера.

В третьей главе описаны принципы организации управленческой деятельности и дана типология руководителей.

Четвертая глава содержит информацию о повышении эффективности управления образовательной организацией.

В заключении сформулированы основные выводы по итогам исследования.

## **Глава 1. Функциональная модель руководителя, роль руководителя в системе управления**

Для того чтобы система образования осуществляла необходимую образовательную деятельность для общества, государства и личности, ею должны управлять.

Управление – это целенаправленная деятельность всех субъектов, обеспечивающая формирование, оптимальное функционирование и обязательное развитие каждого учебного заведения, всех уровней и системы образования в целом и т.д.

Управление осуществляется субъектом – лицом или группой лиц, объединенных каким-либо организованным образом.

Основным звеном в сфере образования является учебное заведение, так как оно осуществляет образовательный процесс

К компетенции образовательного учреждения законодательство относит такие полномочия:

- материально-техническое обеспечение и оснащение учебного процесса, оснащение помещений в соответствии с государственными и местными нормами и требованиями, осуществляемое в пределах собственных финансовых ресурсов;
- привлечение дополнительных источников финансовых и материальных ресурсов для осуществления мероприятий, предусмотренных уставом образовательного учреждения, в том числе использование банковского кредита негосударственным образовательным учреждением;
- предоставление основателю и общественности ежегодного отчета о поступлении и расходе финансовых и материальных ресурсов;
- подбор и расстановка кадров, ответственность за уровень их квалификации;

- создание структуры управления учебным заведением, кадровое обеспечение, распределение должностных обязанностей;
- установление заработной платы работникам образовательного учреждения, включая надбавки и надбавки к должностным окладам, порядок и размер их премирования;
- разработка и принятие устава коллективом учебного заведения для представления на утверждение;
- разработка и принятие внутренних регламентов учебного заведения, других локальных актов;
- самостоятельное формирование контингента учащихся, учащихся в пределах квоты, предусмотренной лицензией, если иное не предусмотрено типовым регламентом об образовательных учреждениях соответствующего типа и типа и Законом «Об образовании»;
- самостоятельное осуществление образовательного процесса в соответствии с уставом образовательного учреждения, лицензией и свидетельством о государственной аккредитации;
- обеспечение в образовательном учреждении интернатного типа условий содержания учеников не ниже нормативных;
- осуществление иных видов деятельности, не запрещенных законодательством Российской Федерации и предусмотренных уставом образовательного учреждения.

Управление государственными и муниципальными образовательной организацией осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации и ее уставом, который основан на сочетании принципов единоначалия и самоуправления. В каждом учебном заведении есть два полюса управления: совет как форма самоуправления и глава (директор, ректор) как форма единоначалия.

Голова, лидер, управленец, директор, шеф, организатор, администратор, менеджер, босс, начальник, командир, глава и т.д. – все это он, руководитель.



Корни профессии «руководитель» лежат где-то в первобытнообщинном строе, вождь-руководитель, от которого зависела жизнь племени. В Современном обществе руководитель также осуществляет функции контроля, планирования, мотивации сотрудников, организации и координации, от чего зависит успешная деятельность любой организации.

Директор является ключевой фигурой в области образования, так как он представляет интересы государства в школе и в то же время интересы школы перед государством и обществом. Директор выстраивает взаимодействие, общение, общение между учениками, родителями, учителями, партнерами по образованию, органами государственной и муниципальной власти.

Руководитель образовательного учреждения не только должность, но и профессия.

Со времен Советского Союза был спор о роли директора школы. Одни, вслед за В.А. Сухомлинским считают, что для того, чтобы стать хорошим директором, нужно стремиться, прежде всего, быть хорошим учителем, в то время как другие говорят, что вы можете не быть учителем, но вы должны быть эффективным руководителем.

Если вы посмотрите на изменение содержания работы директора за последние десятилетия, то мы можем сказать, что сегодня, как никогда, руководителю нужны управленческие навыки организации - основа управления, он должен быть эффективным руководителем.

Современный директор - это менеджер, стратег, который понимает современные тенденции, вектор развития образования, знает, как предвидеть будущее.

В настоящее время под руководством Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации разрабатываются профессиональные стандарты для различных специальностей, основной

целью которых является унификация требований к квалификации лиц, занимающих или претендующих на определенную должность.

Профессиональный стандарт (проект профессионального стандарта) - это документ, регулирующий комплекс трудовых функций, а именно профессиональных компетенций, призванный внести существенный вклад в формирование качественных образовательных услуг, предоставляемых образовательными организациями, он может стать основой для появления систем сертификации и аттестации персонала различных категорий, для разработки и реализации программ развития людских ресурсов, а также для создания и реализации согласованных программ в рамках подготовки и переподготовки. [30].

В разделе проекта профстандарта обозначены следующие обобщенные функции:

1. Управление организацией.
2. Развитие организации.
3. Управление ресурсами, доступными для организации.
4. Представление интересов организации в органах местного самоуправления и других организациях.
5. Управление исследовательской, аналитической, проектной и учебной деятельностью.

Выявленные обобщенные функции (интегрированные элементы деятельности) сложны по своему составу действий и знаниям и навыкам, необходимым для их реализации. Каждая из обобщенных функций как элементы деятельности руководителя образовательной организации определяет содержание его профессионального развития, с указанием направлений профессиональной подготовки и набора компетенций, которые могут формироваться в процессе специально организованного (формального) или ситуативного (неформального) образования.

Таким образом, профессиональный стандарт является инструментом не только для управления деятельностью руководителя образовательной

организации, но и для его профессионального развития с точки зрения его предметной составляющей. Кроме того, в отношении деятельности руководителя образовательной организации профессиональный стандарт - это возможность в совокупной и систематической форме определить набор своих функциональных обязанностей, вытекающих из современных требований и процессов, связанных с модернизацией системы образования. [30].

## **Глава 2. Характеристика личности руководителя: его личностные качества и стиль руководства**

### **2.1. Основные профессиональные качества, характеризующие управленца**

Лидерства требует абсолютно каждая сферы деятельности и любая команда людей. Чтобы деятельность лидера была успешной, он должен обладать определенными качествами. В наиболее общем виде мы попытаемся описать портрет, то есть те требования, которым отвечает менеджер любого управленческого ранга в различных общественных организациях.

Основываясь на общем анализе исследований психологов в области управления, все качества, которыми должен обладать современный руководитель, можно разделить на пять групп:

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

Первая группа, то есть группа универсальных человеческих качеств руководителя, включает в себя следующее: трудолюбие; честность, честность; приверженность, верность слову; самокритика; человечность; тактичность; справедливость; целеустремленность; альтруизм; высокая культура, безупречная мораль; энергичность; работоспособность; консистенция; любовь к своей работе; оптимизм; требовательность по отношению к себе и другим; чувство юмора; визуальная привлекательность (аккуратность, стиль одежды и т. д.).

Группа психофизиологических качеств личности включает в себя: хорошее здоровье, стрессоустойчивость, общий уровень развития,

интеллектуальные свойства (наблюдательность, аналитическое мышление, психологическая стабильность и распределение внимания, эффективность, оперативность и логическая память, способность прогнозировать ситуации и результаты деятельности), индивидуальные психологические свойства (темперамент, личностная ориентация).

К деловым качествам и организационным навыкам относятся: инициативность; независимость в решении вопросов; самоорганизация (умение заботиться о своем времени и времени других людей, пунктуальность и аккуратность); дисциплина; трудолюбие; умение четко определять цель и ставить задачи; умение менять стиль поведения в зависимости от условий; умение организовать персонал и организовать его взаимодействие, умение мобилизовать команду и руководить ею; умение контролировать деятельность подчиненных; способность и стремление быстро принимать решения; умение и желание объективно анализировать и оценивать результаты, умение стимулировать подчиненных; творческий подход к назначенному делу; умение поддерживать инициативу, желание использовать новое и прогрессивное; способность поддерживать свой авторитет.

Группа коммуникативных качеств включает в себя: способность лидера устанавливать деловые отношения с высшими и смежными руководителями, с подчиненными, способность поддерживать нормальный психологический климат в команде, способность общаться (речевая культура, навыки слушания и т.д.), способность говорить публично.

Профессиональные знания, которыми должен обладать современный менеджер, включают: знания в области управления (основы управления, управление персоналом и т.д.); практическое применение современных организационных и управленческих принципов и методов; умение работать с документацией.

Розанова В.А. [33] отмечает качества руководителя (менеджера), препятствующие эффективной работе организации, в том числе следующие:

- недостаточная сформированность у руководителя индивидуальной концепции управления;
- несоответствие организационных и личных ценностей и целей руководителя;
- недостаточная степень управленческих способностей менеджера;
- недостаток знаний, управленческих навыков в сфере управления;
- недостаток креативности у менеджера;
- неспособность контролировать себя;
- неспособность управлять группой;
- недружелюбное отношение к персоналу;
- отсутствие стремления к личностному росту;
- неспособность мотивировать персонал;
- трудности в общении с подчиненными;
- применение неэффективного стиля руководства;
- сосредоточиться на себе и своих личных целях;
- отсутствие ориентации на решение профессиональных задач;
- недостаток творчества в работе;
- консервативное поведение менеджера;
- наличие противоречивых поведенческих тенденций;
- наличие невротических тенденций поведения.

Поскольку большинство специалистов делят качества, присущие менеджерам, на две группы: первая группа - деловые, профессиональные качества, используемые методы и приемы управления, вторая группа - интеллектуальные и личностные (психологические) качества: знания, способности, интеллект, эмоциональные качества, волевая сфера и характер, то мы постараемся рассмотреть их более подробно.

Эта группа качеств обладает двумя особенностями. Во-первых, она является фундаментом, на котором строится профессиональная, управленческая компетентность руководителя. Во-вторых, она гораздо труднее, чем первая, поддается коррекции: изменить стиль мышления или характер несравненно сложнее, чем усвоить методику принятия решений или технологию управления.

Качества, необходимые любому менеджеру, являются профессиональными. Это компетенции, то есть система специальных знаний и практических навыков. Она бывает особенная и управленческая. Эта культура является общей, технической, экономической, правовой, информационной, психолого-педагогической. Важен и ряд других моментов. Прежде всего, современного менеджера отличают хорошее знание реальности, как внутренней, так и внешней, понимание целей организации, способность видеть проблемы, определять наиболее важные аспекты, быть восприимчивыми к изменениям.

Это невозможно без обладания интеллектуальными способностями выше среднего, умением анализировать ситуацию, создавать и критически оценивать различные планы и программы, принимать решения, брать на себя ответственность за их реализацию, усердно работать над этим, быть энергичным и решительным. Однако менеджер должен быть не только хорошо подготовленным и высокообразованным, но и творческим человеком.

От него требуется не только верить в свои творческие способности, но и ценить такие способности у других, уметь их мобилизовать и использовать, преодолевая все препятствия на пути. Для этого необходимо быть настойчивым, чувствовать необходимость перемен, уметь порвать с традициями, принимать новые идеи и инновационные решения, систематически использовать их. Креативный менеджер обычно работает с группами, используя метод мозгового штурма, поощряет свободное

выражение эмоций и идей и постоянно учиться, в том числе на собственных ошибках.

Творчество немислимо без умения находить информацию и делиться ею с подчиненными; слушать других; быть открытым с коллегами; искать обратную связь; не блокировать себя от того, что угрожает устоявшимся взглядам на мир, подвергая сомнению все; понимать положение других; везде искать и людей, представляющих какой-то интерес для организации. Но самое важное для менеджера - это ловить все на лету, связывать вновь приобретенные знания со старыми, иметь возможность и способность учиться как на работе, так и за ее пределами, повышая компетентность, но избегая односторонней специализации. Учеба обычно начинается с вступления в должность и никогда не заканчивается.

Следующей группой управленческих качеств, определяющих его, строго говоря, как менеджера, являются организационные, а также деловые навыки. Они отражают уровень управленческой культуры, владение технологиями управления: подбор, расстановка и использование персонала, разработкой норм, стандартов и правил, личных планов и планов деятельности организации, служб, оперативных планов и графиков мероприятий, постановка задач для исполнителей, инструктаж, управление, контроль.

К организаторским качествам следует отнести, прежде всего, самоотдачу и целеустремленность. Характер современной жизни требует от менеджера четких и разумных целей. Без них ему может не хватать твердости и решимости, тем самым он может упускать хорошие возможности, растрачивая время на мелочи. Поскольку все в мире меняется, чтобы оставаться на плаву, менеджер должен скорректировать эти цели. Но целеустремленность не только в способности ставить цели, но в стремлении к ним. Это отличает менеджера от других сотрудников. Еще одно организаторское качество, которое должно быть присуще менеджеру - это эффективность. Она заключается в способности четко и



своевременно ставить задачи, принимать обоснованные решения, контролировать их выполнение, быть оперативным в действиях и поступках.

Важным управленческим качеством менеджера является энергичность, то есть способность уверенно заражать людей, желание действовать посредством логического предложения, личного примера и личного оптимизма.

Менеджер должен иметь дисциплину и контроль над собой. Без этого он не сможет ни привести в порядок других, ни контролировать их деятельность. Поэтому менеджер должен контролировать свои эмоции и настроения, изучать эмоции окружающих, находить подход к своему поведению, а также контролировать дисциплину подчиненных.

Отличительной чертой менеджера должно быть повышение работоспособности и эффективности, способность усердно работать, не жертвовать собой и не становиться роботом.

Силы необходимо беречь для важного, чтобы их не растратили, нужно отдыхать, в том числе и в командировках. Менеджер должен быть общительным, контактным, то есть нацеленным на внешний мир, проявляющим интерес к другим. Он должен уметь привлекать людей к себе, слушать и понимать их, убеждать в своей правоте.

Важной особенностью менеджера является реализм. Он должен уметь правильно оценивать свои способности и возможности подчиненных, их действия, чтобы не парить в облаках, тогда он не опускать руки при неудаче.

Хороший менеджер характеризуется здоровым оптимизмом и уверенностью.

Вести людей без уверенности в себе невозможно. Уверенные люди знают, чего хотят. Они никогда не прибегают к обходным путям. Их взгляды на проблемы всегда ясны и точны, и они хотят, чтобы все знали об этих взглядах и поэтому свободно выражают свои взгляды, стремясь быть

услышанными и понятыми, но в то же время уважая других людей и их мнения.

Хороший руководитель должен быть в состоянии обеспечить работникам сопричастность к работе. Для этого важно правильно поощрять людей, превращать любую, даже самую утомительную работу в увлекательную игру, искать нестандартные подходы и неизвестные грани в решении проблемы, дополнять свои действия определенным авантюризмом для большей привлекательности. Он должен считаться с желанием подчиненных достичь определенной позиции в этом мире, знать их идеалы и способствовать их реализации.

Но самое главное, что менеджер должен уметь руководить, организовывать и поддерживать работу команды, быть готовым к действиям и риску. Он должен уметь определять сферу своей официальной власти, способность действовать независимо от руководства, побуждать людей подчиняться, избавляться от балласта, а другим помогать становиться самодостаточным, а не подминать по себя. Для этого менеджер должен проявлять терпимость к слабостям людей, которые не мешают работе, и нетерпимость ко всему, что мешает успешному решению задач, стоящих перед ним и командой.

Следует иметь в виду, что нет, и не будет менеджера, который обладает универсальными способностями и одинаково эффективно действует в любой ситуации.

Поэтому профессионализм современного менеджера проявляется как в процессе управления персоналом организации, так и в качестве проектировщика отношений в организации, которой он управляет, основываясь на знании объектов влияния и с учетом материальной и организационной среды.

Нередко понятия «профессионализм», «мастерство», «компетентность», «квалификация» отождествляются.

Понятие «компетентность» имеет емкий, значимый слой, основанный на интеграции профессиональных, социальных, психологических, правовых и других характеристик. В обобщенном виде компетенция менеджера рассматривается как совокупность способностей, качеств и личностных качеств, необходимых для успешной профессиональной деятельности в сфере образования.

Э.Ф. Зеер утверждал, что компетентность - это интегративное качество человека, включающее систему необходимых знаний и навыков, достаточных для выполнения определенного вида профессиональной деятельности.

Традиционно в системе развития образовательной парадигмы существуют различные составляющие компетенции менеджеров: профессиональная компетентность, коммуникативная компетентность, информационная компетентность и правовая компетентность.

Существует большое количество определений профессиональной компетентности. Профессиональную компетентность в сфере образования можно рассматривать как качество действий менеджера, обеспечивающих своевременное и оптимальное решение управленческих задач и типичных профессиональных задач; способность видеть проблемы и преодолевать их; поиск нестандартных решений проблем; гибкость и готовность принимать изменения, способность инициировать и управлять ими; владение современными технологиями управления качеством образования, команды; владение проектными технологиями; способность видеть, развивать способности и ресурсы работников. Данные профессионального уровня соответствуют принципам совокупности трудовых функций, обозначенных в Проекте профессионального стандарта руководителя в сфере образования.

В научно-методических исследованиях коммуникативная компетентность рассматривается как составляющая профессиональной компетентности.

Именно коммуникативный навык позволяет личности углублять сумму профессиональных знаний, совершенствовать профессиональные умения, рефлексировать, способствовать саморазвитию и развитию внутренней и внешней среды образовательной организации.

Коммуникативная компетентность в управленческом общении, помимо знания глав основных закономерностей межличностного взаимодействия, требует выбора эффективной коммуникативной стратегии, свободы владения всеми коммуникационными ресурсами, гибкости и адекватности в выборе психологических позиций, что позволит ей выступить как неотъемлемое качество, синтезирующее в себе общую культуру и ее специфические проявления в профессиональной управленческой деятельности.

Информационная компетентность возникла в связи с быстрым развитием ИКТ и их проникновением во все социальные сферы общества, развитие современной системы образования во многом связано с глобальными тенденциями развития информационных технологий и ресурсов.

В соответствии с проектом профессионального стандарта руководителя образовательной организации понятие информационной компетентности значительно расширено.

Характеристика правовой компетенции руководителя более проста: руководитель обязан знать законодательные и иные нормативные правовые документы органов власти, их правильное использование в управленческой деятельности, когда руководитель выполняет социальные нормы и правила поведения, которые разрешены или устанавливаются государством в соответствии с его правами, обязанностями и полномочиями.

Даже самые глубокие знания не могут быть востребованы без возможности применить их в процессе рационального труда, как самого менеджера, так и команды, которой он руководит. Более того, мы знаем,

как быстро узкие специализированные знания и опыт устаревают и обесцениваются без соответствующей системы их обслуживания.

Проект профессионального стандарта руководителя образовательной организации устанавливает требования к образованию и практическому опыту, которые должен иметь руководитель соответствующей должности.

Согласно ему, для выполнения такой функции, как непосредственное управление организацией, требуется:

- высшее образование;
- профессиональная переподготовка;
- дополнительное обучение в процессе работы по профессиональным программам (не реже одного раза в 3 года);
- наличие ученых степеней и званий (например, для ректоров вузов).

Для руководителя любого уровня требуется, чтобы перед назначением на должность он проработал на руководящих или педагогических должностях не менее 3 лет. Кроме того, есть и некоторые ограничения (к работе не допускаются лица, лишенные по закону права заниматься педагогической деятельностью).

## 2.2. Личностные качества как фактор управленческого мастерства

Основной проблемой содержания профессиональной компетентности руководителя педагогической организации является проблема формирования у него собственной субъектности, своих психических и личностных качеств, которые являются основой для активного и позитивного участия в профессиональной практике.

Директор современной образовательной организации должен обладать не только профессиональными компетенциями, которые позволяют ему быть эффективным лидером, но и личными качествами. Существует мнение о существовании особых качеств личности, которые дают владельцу преимущество в руководстве людьми. Существует до двух тысяч терминов, которые описывают человека, его качества, его поведение в научной и художественной литературе.

Умению руководить нельзя научиться в школе, колледже или университете. Это врожденная собственность человека, которая должна развиваться на протяжении всей жизни, приобретая для этого необходимые знания, навыки и переосмысливая личный опыт.

Честность и порядочность, которые всегда подразумевают соблюдение норм общечеловеческой морали, скромности и справедливости по отношению к другим, являются прежде всего личными качествами. Лидер должен постараться понять своих подчиненных, увидеть в них достойных уважения личностей, уметь понимать их поведение, быть человеком и заботиться о людях, стремиться к сотрудничеству, учитывая интересы всех.

Менеджер должен быть принципиальным во всех вопросах, уметь противостоять давлению как сверху, так и снизу, последовательно и твердо стоять своим, не скрывать свои взгляды, защищать ценности, которых он придерживается, и помогать другим приобретать их ценности, на личном примере, не морализируя, твердо держат слово.

Работа менеджера чрезвычайно сложна, и поэтому одним из его самых важных личных качеств должно быть хорошее здоровье, которое помогает быть энергичным и жизнерадостным, мужественно переносить удары судьбы, успешно справляться со стрессом. Чтобы поддерживать хорошее физическое здоровье, необходимы постоянные тренировки, сбалансированная нагрузка, что подразумевает изменение в деятельности - в конце концов, отдых не в бездействии, а в переключении на другую работу. Силы и силы должны быть рационально распределены между всеми делами для достижения успеха.

Однако только лишь физического здоровья недостаточно. Управленец также должен быть эмоционально здоровым человеком, иначе он просто не выдержит всех перегрузок, падающих на его голову.

Поэтому необходимо заранее формировать положительные эмоции: эмпатию, которая делает человека гуманным; возбуждение, стимулирующая активность; интерес и любопытство, помогающие двигаться вперед и исследовать новые сферы деятельности; уверенность, дающая солидность.

Принятие управленческих решений требует от менеджеров не только квалификации, но и эмоциональной зрелости, что выражается в умении и готовности встречать острые ситуации, успешно справляться с ними и не делать трагедию из поражений, неизбежных в течение жизни любого менеджера.

Современный менеджер должен активно работать над своими собственными недостатками; формировать позитивное отношение к жизни и работе; создать «здоровую» среду, продвигая и обучая людей, раскрывая их способности и таланты, не опасаясь потери доверия - в большинстве случаев сотрудники платят за такое отношение, напротив, признанием и благодарностью.

Таким образом, прежде всего необходимо сказать, что профессионализм менеджера является отражением определенного уровня

готовности к осуществлению управленческой деятельности. Таким образом, с одной стороны, необходимо говорить о профессионализме как о неотъемлемом качестве, свойстве личности, которое формируется в деятельности и общении, а с другой - как о процессе и результате деятельности и общения. Поэтому целесообразно сказать об основах профессионализма, в которых заложена способность менеджера проводить самооценку, самоанализ, саморазвитие, самоорганизацию и самоконтроль. Кроме того, профессионализм как психологическое и личностное образования будет характеризоваться не только соответствующими знаниями и навыками, но и умением ставить и решать профессиональные проблемы. Важное место в этом процессе занимают развитие общих и специальных способностей, а также отношения к управленческой деятельности, осознание ее ресурсов и ограничений, личный опыт, индивидуальное видение стилей и методов управленческой деятельности, методических указаний и норм профессиональное мышление. (Чепуренко).

Разумеется, каждое из качеств менеджера влияет на эффективность работы подчиненных в частности и, в целом, организации.



## **Глава 3. Принципы организации управленческой деятельности, типология руководителей**

### **3.1. Стили руководства**

Управление рассматривается как особый вид деятельности, осуществляемый в организации. Основными составляющими любой организации являются задачи, люди и менеджмент. Для успешного существования организации необходимо поддерживать определенный баланс между этими тремя элементами, а ключевая роль в поддержании этого баланса принадлежит руководителю организации.

Система управления основана на разработанных и разумных правилах, методах и принципах. В современных условиях, не опираясь на тщательно обоснованные и проверенные принципы управления, невозможно обеспечить эффективное развитие и успех организации.

Основные принципы определяют философию и стратегию управления предприятием и его звеньями.

Принципы управления являются одними из наиболее важных категорий управления- это основные фундаментальные идеи, представления об управлении, вытекающие непосредственно из законов и законов управления.

К главным принципам менеджмента относят:

1. Научность в сочетании с элементами искусства. Необходим научный подход, поскольку современной организацией практически невозможно управлять по прихоти, без тщательного изучения решений. В то же время ситуация может измениться так быстро и непредсказуемо, что просто не будет времени ее изучать. Тогда вам придется импровизировать, использовать нестандартные подходы, интуицию, опыт. Таким образом, фактор неопределенности в функционировании и развития социальной системы превращает управление в целое искусство.

2. Оптимальное сочетание централизации и децентрализации в управлении (основной принцип управления). Наиболее приемлемым является вариант распределения полномочий в процессе принятия решений, при котором стратегические решения принимаются централизованно, а оперативное управление осуществляется децентрализованно. Субъекты на местах должны уметь определять общие управленческие решения в соответствии с преобладающей ситуацией и характеристиками подразделения и в определенных пределах действовать независимо.

Принцип сочетания централизации и децентрализации предполагает использование единоначалия и коллегиальности в организации управления.

Единоначалие – это предоставление руководителю права самостоятельно решать вопросы, входящие в его компетенцию, с личной ответственностью за порученную ему сферу деятельности. Кроме того, каждый сотрудник получает инструкции и отчетывается только перед одним руководителем.

Коллегиальность предполагает выработку совместного решения, основанного на мнениях руководителей различных уровней, а также мнений исполнителей о конкретных решениях. Соблюдение оптимального соотношения единоначалия и коллегиальности обеспечивает эффективность и результативность принимаемых решений.

3. Принцип целенаправленности. Менеджеры действуют ради решения конкретных задач, стоящих перед хозяйствующим субъектом в настоящее время для достижения своих целей.

4. Специализация в сочетании с универсальностью. С одной стороны, для успеха управления необходим индивидуальный подход к каждому субъекту, объекту, предмету или процессу с учетом его особенностей.

Малая организация не должна управляться так же, как крупная. Но, с другой стороны, поскольку в обоих случаях выполняются управленческие действия, они должны содержать некоторые универсальные моменты.

Принцип последовательности. Все управленческие действия выполняются в строго определенном порядке. Например, невозможно сначала принять решение, а затем понять ситуацию.

В некоторых случаях операции управления могут выполняться циклически, повторяться через регулярные промежутки времени (например, мониторинг, отчетность), но с учетом изменений в конкретной ситуации.

Методы управления - это набор приемов и способов воздействия на объект управления для достижения целей, поставленных организацией.

Различают следующие методы:

- организационные и административные, основанные на прямых директивах;
- экономические, обусловленные экономическими стимулами;
- социально-психологический, используемый для повышения социальной активности работников.

Организационные и административные методы управления в основном основаны на авторитете руководителя, его правах, присущей организации дисциплине и ответственности.

Возможны три формы проявления организационно-административных методов управления:

- 1) обязательное назначение (приказ, запрет и т.д.);
- 2) согласительная процедура (консультация, разрешение компромисса);
- 3) рекомендации, предложения (советы, объяснения, пожелания и т.д.).

Приказы присущи - четкая направленность директив; обязанность своевременно выполнять распоряжения; невыполнение приказа считается прямым нарушением исполнительной дисциплины и влечет за собой определенный штраф, наказание. [34].

Организационное воздействие на структуру управления осуществляется организационным регулированием, инструктажем.

Распорядительное, административное воздействие на коллектив и на отдельную личность предполагает подчинение, которое может быть трех типов:

- принудительное и навязанное извне (оно сопровождается неприятным чувством зависимости и понимается подчиненными как давление «сверху»);

- пассивное (характерно удовлетворение, связанное с освобождением от принятия самостоятельных решений);

- сознательное, внутренне обоснованное подчинение. Прямые эффекты (приказы, указы) могут повысить пассивность подчиненных, а иногда и привести к скрытому непослушанию.

Поэтому косвенные методы воздействия являются наиболее эффективными, которые осуществляются путем постановки задачи и создания стимулирующих условий.

Методы экономического управления становятся центральными, выступают в следующих формах: планирование, анализ, учет затрат, ценообразование, финансирование, обеспечение экономической независимости, когда коллектив управляет материальными активами, прибылью, заработной платой, реализует свои экономические интересы, определяет новые возможности и резервы.

Социально-психологические методы управления представляют собой набор конкретных способов влияния на личные отношения и отношения, которые возникают в рабочих коллективах. Для того чтобы воздействие на команду и людей было наиболее продуктивным, необходимо знать психологические характеристики отдельных исполнителей, социально-психологические характеристики отдельных групп и групп, использовать методы, которые носят личный характер (личный пример, авторитет

убеждение, внушение, конкуренция, критика и самокритика, ритуалы и т. д.).

Приемы и методы социально-психологического воздействия во многом определяются подготовленностью руководителя, его компетенцией, организаторскими способностями и знаниями в области психологии.

Социологические исследования показывают, что успех деятельности экономического менеджера на 15% зависит от его профессиональных знаний, а на 85% от его способности работать с людьми. Японские социологи утверждают, что настроение, желание работать и морально-психологическая ситуация в коллективе влияет на производительность труда, производительность в 1,5 раза может увеличиваться или уменьшаться в несколько раз. [34].

Поскольку принципы принадлежат субъекту, то есть руководителю, они имеют субъектный характер. Все личные качества менеджера проявляются в его стиле управления, несмотря на то, что стиль руководства предопределен особенностями организации.

Кнорринг [18] определяет, что стиль лидерства - это система методов, которая является обычной для конкретного руководителя, реакцией на возникающие ситуации и используется им в его практической деятельности. Стиль лидерства является частью любого аппарата управления. Поэтому различают индивидуальный и общий стиль руководства. Понятие стиля целесообразно применять, прежде всего, в приложении к личности лидера, а индивидуальный стиль выступает в качестве особой формы сочетания производственной функции менеджера с его функцией регулирования личных отношений между подчиненными.

Однако невозможно полностью свести его к личности лидера и оценить его как своеобразную форму проявления его индивидуальности. Дело в том, что личностные качества лидера, несмотря на всю их важность, далеки от исчерпания компонентов, формирующих его стиль

руководства. Эти компоненты составляют субъективное начало и субъективный элемент стиля, и в то же время стиль всегда имеет общую объективную основу.

Под стилем управления понимают устойчивую систему приемов, методов и форм влияния руководителя на подчиненных, которая является своеобразным почерком управленческого поведения.

В руководстве подчиненных нет абсолютных истин, так как поведение людей не только рационально, но и иррационально. На него влияют как объективные условия, так и субъективные моменты. На практике успешное лидерство является функцией трех переменных: руководитель, подчиненный и ситуация. Он включает в себя сочетание научных правил и процедур с искусством их применения.

Сегодня в одной фирме различные стили лидерства могут использоваться взаимозаменяемо, что в западном менеджменте называется «метод двух шляп».

Вопрос, когда какой стиль применять, является самым сложным в управлении. В настоящее время существует ряд теорий об основах формирования управленческих стилей. На стили управления влияют конкретные условия и обстоятельства. В связи с этим выделяют: «Одномерный», то есть из-за одного некоего фактора, и «Многомерный», то есть с учетом двух или более обстоятельств, при построении отношений «руководитель - подчиненный», стилей управления.

Психологи занимались типологией стиля руководства в разное время, начиная с 1930-х годов.

Так, К. Левин, Р. Липитт, Г.Гибш и М.Форверг, К.Бирт, Ф. Прильвиту, Р. и А.Тауш придерживались точки зрения, при которой стали обозначаться такие стили руководства, как авторитарный, демократический, анархический. [3].

Тем не менее, другие ученые пытались классифицировать стили лидерства немного по-другому. Например, А.А. Годунов , Й. КХол

определили авторитарный, демократический и либеральный стили. Другой автор - Волков П.И. предложил такие стили лидерства, как авторитарный, коллегиальный и либеральный; А.Г. Ковалев назвал стили руководства - авторитарный, демократический и невмешательский; Свенцицкий А.Л. назвал их авторитарными, демократичными, формальными. [19].

Авторитарный, демократический и либеральный относятся одномерным стилям управления.

Авторитарный стиль (директивный или диктаторский). Все решения принимаются исключительно менеджером, и пределы компетентности всегда четко определены. Решение принимается в форме директив, которые не подлежат обсуждению. У такого лидера завышенная самооценка и резко заниженная оценка окружающей среды, особенно подчиненных, следствием этого является недоверие к подчиненным и даже пренебрежение ими. Именно он, считающийся универсальным, является исторически первым и до сегодняшнего момента наиболее распространенным на практике.

Эксперты выделяют два типа авторитарного стиля:

«Эксплуатация» предполагает, что руководитель полностью концентрируется в руках решение всех вопросов, не доверяет подчиненным, не интересуется их мнением, берет на себя ответственность за все, давая исполнителям только инструкции. В качестве основной формы стимулирования он использует наказание, угрозы и давление.

Если менеджер принимает решение в одиночку, а затем просто доводит его до подчиненных, то они воспринимают это решение как навязанное извне и критически обсуждают, даже когда оно действительно успешно. Такое решение выполняется с оговорками и безразлично. Сотрудники, как правило, радуются любой ошибке руководителя, находя в ней подтверждение своего негативного мнения о нем. В результате подчиненные привыкают быть исполнителями чужой воли.

Для руководителя все это также не проходит без потерь, поскольку он оказывается в положении виновника, ответственного за все ошибки, который не видит и не знает, где и как они были допущены. Подчиненные, хотя они много знают и замечают, но молчат или получают от этого моральное удовлетворение или верят, что оно все равно не будет перевоспитан. Руководитель понимает ситуацию, но бессилён обвинить других в ошибках, так как подчиненные не участвовали в разработке решения.

Так образуется своего рода порочный круг, который рано или поздно приводит к развитию неблагоприятного морально-психологического климата в организации или подразделении и созданию оснований для конфликтов.

Следовательно, при эксплуататорско-авторитарном стиле руководства цена ошибок удваивается: с одной стороны, это экономические потери, а с другой - психологическая травма.

Более мягкий «благожелательный» тип авторитарного стиля, когда руководитель относится к подчиненным уже снисходительно, по-отечески, иногда интересуясь их мнением. Но даже в случае обоснованности высказанного мнения он может действовать по-своему, зачастую демонстративно, что существенно ухудшает морально-психологический климат в коллективе. При принятии решений он может учитывать индивидуальные мнения сотрудников и дает определенную автономию, но под строгим контролем, если строго соблюдается общая политика организации и строго соблюдаются все требования и инструкции.

Наказания и угрозы хоть и присутствуют, но не преобладают.

Претензии авторитарного руководителя на компетентность во всех вопросах создают хаос и в конечном итоге влияют на эффективность работы. Такой начальник парализует работу своего аппарата. Он не только теряет лучших работников, но и создает вокруг него враждебную атмосферу, которая угрожает ему. От него зависят подчиненные, но он, как



известно, во многом зависит от них. Недовольные подчиненные могут подвести его или дезинформировать.

Специальные исследования показали, что хотя в условиях авторитарного стиля руководства можно проводить больше работы в количественном выражении, чем в демократическом, но качество работы, оригинальность, новизна и наличие элементов творчества будут ниже на тот же порядок. Авторитарный стиль предпочтителен для управления простыми видами деятельности, ориентированными на количественные результаты.

Таким образом, основой авторитарного стиля является концентрация всей власти и ответственности в руках лидера, что дает ему преимущество в постановке целей и выборе средств для их достижения. Последнее обстоятельство играет двоякую роль в возможности достижения эффективности.

С одной стороны, авторитарный стиль управления проявляется в порядке, срочности назначения и умении прогнозировать результат в условиях максимальной концентрации ресурсов всех видов. С другой стороны, формируются тенденции сдерживать индивидуальную инициативу и односторонний поток информации сверху донизу; необходимый отзыв отсутствует.

Использование авторитарного стиля по отношению к работникам, хотя и обеспечивает высокую производительность труда, но не формирует внутреннюю заинтересованность исполнителей в эффективной работе. Чрезмерные дисциплинарные меры вызывают у человека страх и гнев, разрушают стимулы к работе.

Этот стиль применим, когда подчиненные полностью находятся в зависимости от руководителя, например, на военной службе, или они бесконечно доверяют ему, как актеры режиссеру или спортсмены тренеру; а он уверен, что они не в состоянии действовать правильно самостоятельно.

Следующий стиль - демократичный, этот стиль характеризуется тем, что принятие решений осуществляется с участием коллектива, то есть сотрудники являются не просто исполнителями решений других людей, но людьми, которые имеют свои собственные ценности и интересы. В таких организациях, по инициативе сотрудников, количество креативных нестандартных решений значительно возрастает, улучшается моральный климат и общая удовлетворенность сотрудников.

Во многом противоположен авторитарному стилю демократический стиль руководства.

Организации, в которых доминирует принцип демократического лидерства, характеризуются высокой степенью децентрализации власти, активным участием работников в процессе принятия решений, созданием условий, при которых выполнение служебных обязанностей оказывается для них привлекательным, а успех служит в качестве награды.

Настоящий демократический лидер пытается сделать обязанности подчиненных более привлекательными, избегает навязывания им своей воли, вовлекает их в принятие решений, дает свободу формулировать свои собственные цели на основе идей организации.

Как и у авторитарного, у демократического стиля руководства различают две формы: «консультативную» и «партисипативную», основанный на участии.

В рамках «консультативной» менеджер интересуется мнением подчиненных, консультируется с ними, стремится использовать лучшее, что они предлагают. Среди стимулов преобладает вознаграждение, наказание применяется только в исключительных случаях. Сотрудники, как правило, удовлетворены такой системой управления, несмотря на тот факт, что большинство решений на самом деле им подсказывают сверху, и обычно стараются предоставить своему начальнику помощь и морально поддерживают, когда это необходимо.

«Партисипативная» форма демократического руководства подразумевает, что менеджер полностью доверяет своим подчиненным во всех вопросах, всегда выслушивает их и использует все конструктивные предложения, вовлекает сотрудников в постановку целей и контроль за их выполнением. В то же время ответственность за последствия принятых решений не делегируется подчиненным. Все это объединяет команду.

Обычно демократический стиль руководства используется в том случае, когда исполнители хороши, иногда лучше, чем менеджер, они понимают тонкости работы и могут привнести в нее много новизны и креативности. При необходимости лидер может пойти на компромисс или полностью отказаться от решения, если логика подчиненного убедительна. Демократ пытается убедить, в тех случаях, когда автократ будет действовать по приказу и под давлением, чтобы доказать целесообразность решения проблемы.

В то же время внутреннее удовлетворение, получаемое подчиненными от возможности реализовать свои творческие способности, приобретает первостепенное значение. Подчиненные могут самостоятельно принимать решения и искать способы их реализации в рамках предоставленных полномочий, не обращая большого внимания на мелочи.

Как правило, такой стиль имеет воспитательный характер и позволяет достигать целей с небольшими затратами. Авторитет позиции укрепляется личным авторитетом. Управление осуществляется без грубых усилий, с учетом способностей сотрудников, уважения их достоинства, опыта и навыков.

Это создает благоприятный морально-психологический климат в коллективе.

Исследования показали, что в авторитарном стиле вы можете выполнять вдвое больше работы, чем в демократическом. Но его качество, оригинальность, новизна, наличие элементов творчества будут в том же

порядке ниже. Отсюда можно сделать вывод, что авторитарный стиль предпочтителен для более простых видов деятельности, ориентированных на количественные результаты, и демократичный - для сложных, где качество стоит на первом месте.

Существует также стиль, в котором менеджер сосредоточен на решении поставленной перед ним задачи (он распределяет задачи среди своих подчиненных, планирует, составляет графики работы, разрабатывает подходы для их выполнения, обеспечивает все необходимое и т.д.) на Западе он получил название инструментального или ориентированного задания

Стиль, когда лидер создает благоприятный морально-психологический климат, организует командную работу, подчеркивает взаимную помощь, позволяет исполнителям максимально участвовать в принятии решений, поощряет профессиональный рост и т.д. на основе человеческих отношений или подчиненных.

Ориентированный на подчиненных стиль руководства, близкий к демократическому, способствует повышению производительности, так как он дает пространство для творчества людей, повышает их удовлетворенность и является привлекательным. Его использование уменьшает невыходы на работу, травмы, текучесть кадров, создает более высокий моральный настрой, улучшает командную работу и отношения подчиненных с руководством.

Потенциальные преимущества ориентированного на задачи стиля руководства во многом аналогичны авторитарному. Они заключаются в оперативности принятия решений и действиях, строгом контроле за работой подчиненных.

Однако он ставит исполнителей в положение зависимости, порождает их пассивность, что в итоге приводит к снижению эффективности работы.

Руководитель здесь в основном информирует подчиненных об их обязанностях, задачах, определяет, как их следует решать, распределяет обязанности, утверждает планы, устанавливает стандарты и контролирует. Обычно лидеры используют либо демократические, ориентированные на человека, либо авторитарные, ориентированные на работу, стили.

Либеральный стиль (естественный, анархический, нейтральный или формальный). По сути, это означает потерю лидерства, отход от активного управления. Решение начальнику навязывают подчиненным. Члены группы (коллектива) имеют полную свободу, их деятельность стихийна. Там, где речь идет о необходимости стимулировать творческий подход исполнителей к своей работе, либеральный стиль руководства является наиболее предпочтительным. Суть его заключается в том, что менеджер ставит задачу перед подчиненными, создает необходимые организационные условия для работы, определяет ее правила и устанавливает границы решения, одновременно отодвигая на задний план, оставляя за собой функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивает результаты, и в случае возникновения сомнений и разногласий, исполнитель принимает окончательное решение. Он также предоставляет информацию сотрудникам, поощряет, обучает.

Подчиненные, которые свободны от навязчивого контроля, самостоятельно принимают необходимые решения и ищут способы их реализации в рамках предоставленных полномочий. Такая работа позволяет им проявить себя, приносит удовлетворение и создает благоприятный морально-психологический климат в коллективе, создает доверие между людьми и способствует добровольному принятию возросших обязательств.

Применение этого стиля становится все более распространенным из-за растущих масштабов научных исследований и экспериментальных разработок, проводимых силами специалистов высокого класса. Они не принимают командование, силовое давление, мелкую опеку и т.д.

В передовых фирмах принуждение уступает место убеждениям, а строгий контроль заменен доверием, подчинение - сотрудничеством. Такое мягкое управление, направленное на создание управляемой автономии подразделений, способствует естественному применению новых методов лидерства, что особенно важно при создании инноваций.

В то же время этот стиль легко трансформируется в бюрократический, когда лидер полностью отстраняется от дел, передавая их в руки «продвинутых рабочих». Последние управляют коллективом от его имени, применяя все более авторитарные методы. В то же время он сам делает вид, что власть находится в его руках, но в действительности он становится все более и более зависимым от своих добровольцев.

В реальной жизни «чистого» стиля руководства не существует; следовательно, каждый из перечисленных в некоторой степени содержит элементы остальных.

Можно понять, почему и автократический подход, и подход с точки зрения человеческих отношений завоевали много сторонников. Но уже ясно, что и те, и другие сторонники согрешили с преувеличением, делая выводы, которые не были полностью подтверждены фактами. Есть много хорошо задокументированных ситуаций, когда поддерживающий автократический стиль зарекомендовал себя как очень эффективный.

У демократического стиля есть свои преимущества, успехи и недостатки. Конечно, многие организационные проблемы могут быть решены, если улучшение человеческих отношений и участие трудящихся в принятии решений всегда будут приводить к большей удовлетворенности и более высокой производительности. К сожалению, этого не происходит. Ученые сталкивались с ситуациями, когда работники принимали участие в принятии решений, но, тем не менее, степень удовлетворенности была низкой, а также с ситуациями, когда удовлетворенность была высокой, а производительность была низкой.

Ясно, что связь между стилем руководства, удовлетворенностью и производительностью может быть определена только с помощью длительных и обширных эмпирических исследований.

Первоначально возникла идея «двумерного стиля управления, основанного на двух подходах: первый фокусируется на создании благоприятного морально-психологического климата в команде и установлении человеческих отношений; второй - создание надлежащих организационных и технических условий, при которых человек сможет полностью реализовать свои способности.

В современных концепциях менеджмента западных специалистов делается попытка реализовать другие комбинации подходов, формирующих стиль управления.

Таким образом, авторитарные методы лидерства, содержащие опасность культа личности лидера, в большей степени сочетаются с коллективно-ориентированным подходом, а демократические - с коллективно-ориентированным подходом. Однако быстрая смена стилей руководства вряд ли возможна и приемлема. Во-первых, из-за того, что лидер, обладая специфическими внутриличностными характеристиками, не отступает от своих убеждений. Во-вторых, команда, привыкшая к определенному стилю управления, может не принять изменения.

Различные классификации стилей управления дополняются и другими видами стилей, которые в результате являются смешанными или промежуточными между основными. Некоторые авторы выделяют такие стили, как исполнительный и инициативный, открытый и закрытый стили управления

Еще один пример альтернативной классификации стилей управления.

Индивидуальный стиль, который понимает А.Л. Журавлев [12] как индивидуально-типичные признаки целостной, относительно устойчивой системы методов, приемов и способов воздействия руководителя на

подчиненных с целью эффективного выполнения управленческих функций.

Факторы, влияющие на формирование стиля:

1. характер лидера;
2. классификация работников;
3. Ситуация, в которой лидер находится со своей группой.

Непоследовательный (алогичный) стиль проявляется в непредсказуемом переходе лидера из одного стиля в другой, что приводит к крайне низкой производительности и максимальному количеству конфликтов и проблем.

Ситуационный стиль управления гибко учитывает уровень психологического развития подчиненных. При низком уровне развития форма управленческого взаимодействия носит авторитарный характер, средний уровень - наставничество, хороший – это консультации по определенным проблемам, высокий - передача полномочий.

В зависимости от ориентации на тот или иной способ работы с подчиненными, они различают ориентированных на производство руководителей и менеджеров, ориентированных на подчиненных.

Лидеры первого типа решают свои задачи, прежде всего, через организационные и административные меры. Они создают необходимые условия труда, четко распределяют задачи, строго контролируют их выполнение и т.д., но игнорируют подчиненных как личность.

Руководители второго типа создают сплоченную команду с благоприятным морально-психологическим климатом, творческой атмосферой, практически не обращая внимания на организационную сторону вещей, поддержание дисциплины и т.д.

Наиболее успешно этот подход отражен в модели, предложенной британскими учеными Р. Блейком (1918–2004) и Дж. Мутоном (1930–1987). [36]. При её построении они исходили из того, что в «чистой» форме каждый тип встречается крайне редко. В большинстве случаев имеют



место их комбинации, которые авторы отразили в таблице, которая называлась «управленческая решетка». На основе 81 возможных комбинаций показателей степени выраженности двух ориентаций они определили пять основных типов менеджеров.

1. Руководитель, сочетающий заботу о производстве с безразличием к людям,
2. Руководитель, максимально заботящийся о людях и минимально о производстве,
3. Руководитель, ни на что не ориентированный,
4. Руководитель промежуточного типа,
5. Руководитель, осуществляющий синтез приоритетов.

Исходя из этого, исследователи выделили три типа руководителей:

1. Патерналист - снисходительный диктатор, который подавляет энтузиазм подчиненных, защищает покорных и щедро вознаграждает их. Ради внешности он дает им власть, но принимает решения в одиночку.

Такой лидер не стремится к творчеству, но создает достаточно надежную команду лояльных сотрудников, обеспечивающих в стабильных условиях производительность от умеренных до высоких.

2. Оппортунист не имеет твердых убеждений, стремится извлечь выгоду из всего для себя и в то же время порадовать руководство. Действует чаще всего непредсказуемо, но расчетливо.

3. Фасадист ради своих собственных корыстных целей человек манипулирует людьми (включая управление) с помощью лжи, интриг и сокрытия информации. Реальные проблемы намеренно игнорируются.

Еще одна классификация, предложенная Д. Кэйрси, в основе имеет психологические качества руководителей (выделенным типам он присвоил имена героев древнегреческих мифов). [27].

1. «Этиметей» (брат Прометея, не отличающийся остроумием) старается учесть все детали, надежен, склонен к бюрократии и

формализму, стремится к стабильности, консервативен, придерживается традиций, не любит рисков.

2. «Дионис» гибок, мгновенно реагирует на ситуацию, успешно работает в условиях риска и опасности. В то же время он не может выполнять рутинную работу, подчиняться регламенту, составлять и последовательно выполнять планы.

3. «Прометей» привержен делу, занимается разработкой и реализацией глобальных стратегий, ориентирован на результаты, глубоко погружен в работу, не знает, как расслабиться и требует того же от подчиненных, не любит объяснять, повторять, общаться с малолетними людьми.

4. «Аполлон» предпочитает неформальные отношения, стремится решать не только организационные, но и личные проблемы подчиненных, щедрый и дружелюбный.

В классификации, основой которой является использование силы, руководитель-унитарист ориентируется на полную концентрацию власти в своих руках. Это позволяет ему, полагаясь на верных людей, единолично решать проблемы, подавлять недовольство и сопротивление подчиненных. Напротив, плюралистический лидер признает мнения и потребности других, стремится связать их с интересами организации и своими собственными, на которых он основывает свою власть. Он признает положительную сторону конфликтов, управляет ими в интересах организации и укрепления своей позиции, выступая в качестве посредника в их разрешении.

Классификация менеджеров по их отношению к другим, данная М. Эйхбергером, выделяет следующие типы: деспот, патриарх, одинокий борец, железная леди, старшая сестра, любитель. Рассмотрим эти типы более подробно. [27].

Деспот. Авторитарный, постоянно компрометирующий своих подчиненных в глазах окружающих, что может быть вызвано

одиноким, неуверенностью в себе или чрезмерной требовательностью. С таким лидером нельзя спорить без «железных» аргументов. Ему лучше «подыграть» словами, подчеркивающими его значение, но делать это по своему или, не обижаясь, уйти.

Патриарх. Профессионал, твердо убежденный, что только он знает все, поэтому он ожидает беспрекословного подчинения от своих подчиненных. Его идеи должны быть представлены ему как рациональное развитие его мыслей, чтобы как можно чаще просить его помощи и совета. Можно привлечь внимание активностью и более высоким профессионализмом, чем того требует работа. Несмотря на авторитаризм, патриарх пользуется признанием и даже любовью в коллективе, потому что знает проблемы персонала и помогает их решать.

Одинокий борец. Он защищен от других, неохотно делится информацией, даже необходимой для дела, избегает контактов (он защищен секретарем и непроходимыми дверями). Не любит долгие разговоры, особенно о мелочах (поэтому деловые предложения лучше всего представлять в письменной форме), обсуждать свои решения и критиковать по собственному адресу. Его внимание может привлечь напряженная работа, просьба оценить результаты и спокойное отношение к успеху.

Железная Леди. Холодный, авторитарный, уверенный в себе человек, чувствует свою силу, отвергает обсуждение проблем как неэффективный способ их решения. Не допускает неповиновения, не экономит на наказании плохо работающих. Можно привлечь внимание, предоставляя четкие деловые и профессиональные успехи, амбиции, решительность, уверенность в себе.

Старшая сестра. Руководитель практикует «женский стиль» лидерства, дискуссий и коллективного творчества, ценит командный дух в сотрудниках, обеспечивает им защиту и помощь, ожидая эффективной ответной работы. Как сильная личность, он предпочитает тех же коллег, не

терпит лени, интриг, перекладывает ответственность на других. Придает важность как деловой, так и социальной компетентности. Вы можете привлечь внимание новыми идеями и предложениями, рассказом о своем опыте.

Любитель. Занимает должность благодаря не знаниям и опыту, а связям. Его слабость как лидера может привести к появлению неформального лидера, который легко получает влияние, для подавления которого будут использоваться любые возможности. Бессмысленно жаловаться на него, потому что его поддерживают выше, и бесполезно привлекать его внимание, потому что он ничего не понимает.

По своей направленности на специфику действий менеджеры делятся на пассивных и активных.

Пассивные менеджеры (руководители исполнительного типа) боятся риска, не независимы, нерешительны, действуют по шаблону. Их главная цель - сохранить свои позиции в организации любой ценой. Существует несколько типов пассивных менеджеров:

- специалисты. Они характеризуются высоким профессионализмом, любовью к дисциплине и порядку, миролюбием, стремительным погружением в работу, отсутствием инициативы. Они не обращают внимания на лидерство, они сами склонны к подчинению и адаптации, препятствуют свободному общению подчиненных;

- интеграторы. Они ценят хороший морально-психологический климат, поэтому заботятся о порядке, не допускают внутренней конкуренции, сглаживают противоречия. Склонны к адаптации действиям на поводе у других;

- мастера. Для них характерно полностью контролировать исполнителей, требовать безраздельного подчинения, действий по схеме, прекращать критику, мешать общению, обмену информацией, бояться инноваций и рисков, одним словом, это может поколебать выявить их некомпетентность;

- люди компании. Они создают впечатление бурной деятельности, трудовых проблем организации и пытаются убедить других в их незаменимости. На самом деле они только «скользят по поверхности», дают общие советы, не вмешиваются в реальные процессы. В общем, это пассивные лидеры, которые ставят свои интересы на первое место, они безразличны к потребностям организации и подчиненных.

Активные лидеры (лидеры инициативного типа). Они стремятся расширить сферу своего влияния как ради получения еще большей личной власти, так и ради достижения общего блага, по направленности они подразделяются на ориентированных на себя и на интересы организации.

Два типа активных менеджеров ориентированы на себя. Первый тип получил условное название «борцы с джунглями». Эти люди стремятся к неразделенной власти, делят мир на сообщников и врагов, уничтожают конкурентов и сражаются против всех, используя подчиненных. В зависимости от методов, используемых в этом случае, они делятся на «львов», действующих открыто, и «лис», в основном занимающихся интригами. Второй тип самостоятельных активных лидеров - «игроки». Для них главный интерес не столько в самой позиции, сколько в процессе ее достижения. Они бросают вызов всем, привлекают нужных людей, пытаясь победить в соревнованиях с их помощью. Но «игроки» довольствуются только краткосрочными победами любой ценой, и, неспособные справиться с реальными делами, они больше разрушают, чем творят.

Тип активных лидеров, ориентированных на интересы организации, - это так называемые открытые лидеры, стремящиеся к власти ради трансформации в интересах общего блага. Обычно это профессионально зрелые менеджеры, которые имеют собственное видение будущего, знают реальные потребности организации и людей. Как правило, эти лидеры имеют заранее разработанный план действий и способны, несмотря на все препятствия, его реализовать. Они стремятся к переменам, быстро

реагируют на новые вещи, поощряют независимость в подчиненных, творческий подход к делу, широкое общение, учитывают критику, применяют нетрадиционные методы работы, разумно рискуют. Они жесткие, властные, бескомпромиссные, целеустремленные, энергичные, реалистичные, справедливые, решительные, гибкие. Ярким примером такого лидера в национальном масштабе был Петр I.

В классификации менеджеров по их отношению к использованию времени Розмари Стюарт [4] выделила следующие типы:

1. «Эмиссары», которые проводят большую часть своего времени вне организации,
2. «Писатели», в основном занимающиеся подготовкой и чтением документов,
3. «Поклонники дискуссии», весь рабочий день посвящают общению с другими,
4. «Аварийщики», чей рабочий день носит фрагментарный характер, наполнены множеством случайных контактов,
5. «Члены комитетов» - регулярные участники внутренних и официальных собраний.

С точки зрения подходов к лидерству следует называть также лидеров и вчерашнего и настоящего. «Вчерашних» называют хозяйственниками, так как они занимались снабжением, ликвидацией сбоев в технологических процессах, руководством подчиненными, но в то же время не обладали правом принимать самостоятельные решения и рисковать. Современные руководители имеют широкую свободу действий и ориентированы на инновации и интеграцию всех сторон жизни организации.

По показателям эффективности менеджеры делятся на преуспевающих и эффективных. Первый, как показывает анализ, больше внимания уделяет социальной и политической деятельности, обмену информацией и работе с документами, и, что менее важно, управлению

персоналом, а эффективные - работе с документами и информацией и, прежде всего, управлению персоналом.

Вывод:

Таким образом, важнейшей задачей в теории стилей лидерства является проблема их классификации. Используя различные источники для анализа, можно определить разные подходы к изучению стилей. Обилие классификаций стиля руководства в теории свидетельствует о сложности этого социального явления.

Наиболее распространенная классификация типов стилей управления: авторитарный, демократический, либеральный (анархический). Специфика такого подхода связана с тем, что установленные в нем стили лидерства были выделены на основе основного критерия, воплощенного в самой сущности управления, в формах реализации руководителем своих полномочий. Оказалось, что именно степень, в которой глава делегирует свои полномочия, и типы власти, которые он использует, решающим образом влияют на стиль его поведения, стиль руководства.

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

Стиль управления оказывает большое влияние, как на деятельность подчиненных, так и на эффективность работы организации.

### **3.2. Типология руководителей на основе реализации поставленных целей**

Как было отмечено, существует множество оснований, по которым можно классифицировать руководителей.

Подбор руководителей, особенно высшего звена, должен соответствовать состоянию, в котором находится конкретная организация.

Таким образом, при создании или реструктуризации организации требуются, прежде всего, руководители-предприниматели, которые способны формировать концепцию развития, принимать ответственные решения и смело идти на риск последствий, а лидеры, которые могут увлечь людей новыми перспективами, способны открыть и направить творческий потенциал персонал на решение задач.

В период стабильного развития требуются планировщики, которые разрабатывают на основе текущих реалий планы и программы развития с «измеренным» риском, а также менеджеры и администраторы, способные выполнять организационные, координирующие, контролирующие и стимулирующие действия в соответствии с запланированными целями.

Не так давно появился новый тип деятельности- антикризисный менеджмент, и вместе с ним новый тип управленца.

Антикризисный менеджер – это тип менеджера, который определяется специальной подготовкой (содержание и структура знаний), условиями труда (докризисное состояние, кризисная ситуация, фаза кризисного реагирования), особенностями системы управления (цели, стимулы, организация, контроль индивидуальных человеческих качеств).

У него должны быть такие профессиональные компетенции, которые помогли бы ему выполнить две основные задачи: вывести компанию из кризиса и восстановить докризисные позиции организации.



На каждом из кризисных этапов развития организации кризисному менеджеру необходимо ставить правильные задачи, чтобы помочь ей преодолеть кризис и продолжить стабильное функционирование.

Управленческий труд является одним из наиболее сложных видов человеческой деятельности, и не всегда возможно оценить ее напрямую из-за отсутствия формализованных результатов и количественной оценки определенных видов выполняемой работы. Поэтому косвенные методы часто используются для измерения его эффективности. [43].

Сегодня наряду с эффективностью правомерно ставить вопрос о качестве управления как способности удовлетворять потребности организации, ее партнеров и клиентов на социально-нормальном уровне.

Качество управления зависит от качества:

- а) труда управленцев;
- б) процесса управления (организация);
- в) структуры управления (рациональность, соответствие современным требованиям);
- г) методов управления (рентабельность и т. д.);
- д) управленческая информация.

Пути повышения качества управления – это совершенствование методов обработки информации и принятия решений (ускорение разработки, совершенствование процедур общения, контроль за их выполнением и т.д.).

Оценка эффективности управления имеет первостепенное значение для многих аспектов управления, поскольку она помогает определить правильность, обоснованность и эффективность работы менеджера.

Результативность деятельности организации является следствием того факта, что «делаются правильные вещи, правильные вещи», то есть удовлетворение потребностей и интересов общества и государства-заказчика образовательных услуг.

Эффективность и результативность управления одинаково важны, а также взаимосвязаны.

Результативность управления - это способность системы управления обеспечивать достижение конечных результатов, которые соответствуют поставленной цели, удовлетворяют конкретные потребности человека, общества, государства и создают условия для устойчивого развития организации.

Концепция эффективности управления во многом совпадает с понятием эффективности производственной деятельности организации. В переводе с латыни *effectivus* означает продуктивный, действенный, дающий определенный эффект.

Эффективность управления определяется соотношением результата, используемых ресурсов и производственных затрат. Уровень эффективности управленческой деятельности во многом определяется уровнем рациональной организации управляемой системы и процесса управления. Эффективность проявляется в различных показателях как объекта управления, так и фактической управленческой деятельности. [8].

В современных условиях успех организации определяется не только личностной ориентацией менеджера, но и рядом других обстоятельств: ситуацией, степенью зрелости подчиненных, их отношением к менеджеру, готовностью к сотрудничеству, характер проблемы и т. д.

## **Глава 4. Развитие личностных качеств руководителей и повышение эффективности управления образовательной организацией**

Итак, стиль руководства оказывает большое влияние на деятельность подчиненных, и эффективность работы организации, а эффективность работы руководителя зависит как от него самого, так и от его подчиненных.

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.

В хоре работы был проведен опрос по тем качествам, которыми должен обладать руководитель образовательной организации. Исходя из этого, можно сделать вывод, что наиболее важными качествами личности руководителя являются:

- высокая культура, безупречная мораль;
- культура речи и умение общаться;
- общий уровень развития;
- целеустремленность;
- знание науки управления;
- индивидуальные психологические свойства;
- умение устанавливать доверительные отношения с подчиненными, поддерживать нормальный психологический климат в коллективе;
- оптимизм;
- самоорганизация;

Это тот минимум знаний, которым любой управленец должен владеть на практике, чтобы его деятельность и деятельность организации была эффективной.

Известно, что между личностными качествами руководителей, их стилей руководства и эффективностью их деятельности можно установить прямую зависимость.

Поэтому можно применить ряд общих мер (Табл.1) для развития личностных качеств руководителей, на их основе составить индивидуальную программу развития руководителя.

Таблица 1

Рекомендации для развития личностных качеств руководителей образовательных организаций

|                               | качества личности<br>руководителя  | Содержание работы  |
|-------------------------------|--|--|
| Общечеловеческие качества     | целеустремленность, трудолюбие, принципиальность, честность, верность слову, самокритичность, умение критиковать и воспринимать критику, гуманность, тактичность, любовь к делу, справедливость, альтруизм, нравственность, работоспособность, оптимизм, требовательность к себе и другим, внешняя привлекательность и др. | Знакомство с историями успеха (биографии, психологическая литература), беседы, семинары, тренинги, дискуссии, дыхательные медитации, тесты «Удовлетворенность работой», «Уверенность в себе», «Насколько вы терпимы?» и т.д. |
| Психофизиологические качества | здоровье, стрессоустойчивость, общий уровень развития умственных способностей, наблюдательность, мышление, внимание, память, направленность  | Тестирование: «Соответствует ли здоровье человека профессии менеджера?», диагностика степени подверженности  |

|  |   |   |
|--|---|---|
|  | личности и др.  | стрессу и профилактика стресса, тренировка наблюдательности, упражнения для развития внимания, анкетирование В. Смейкла, М. Кучера на определения направленности личности, тестирование «Темперамент личности» и т.д. |
| Деловые качества и организаторские способности | инициативность, ответственность, самоорганизованность, дисциплинированность, умения менять стиль поведения, расставлять кадры и организовывать их, оперативность и самостоятельность в принятии решений, способность поддерживать авторитет, креативность и др. | упражнения по тайм-менеджменту, упражнения на самоконтроль, Упражнение «Ситуационное использование стилей руководства», тестирование.   |
| Коммуникативные качества                       | умение устанавливать деловые и доверительные отношения, поддерживать психологический климат, умение общаться и выступать публично   | Семинары, ролевые и деловые игры, упражнения для развития речи и т.д.   |
| Профессиональные знания                        | основы менеджмента, управление персоналом, применение на практике управленческих принципов и методов, работа с документацией  | Беседы, семинары, практические упражнения   |

Итак, эффективность любой организации, в том числе школы, зависит от стиля управления. В стиле управления проявляются личные качества менеджера. Поэтому, повышая эффективность работы

организации, необходимо обратиться к личности менеджера. Развивая и совершенствуя личностные качества менеджеров, изменяя стиль руководства, можно повысить эффективность учебного заведения.

Ученые и психологи подразделяют всех руководителей по трем уровням:

1. Менеджеры начального уровня: такие менеджеры обладают преимущественно развитыми знаниями и навыками по специальности, то есть четкими знаниями своих функций, обязанностей и полномочий.

2. Руководители среднего звена демонстрируют гармоничное сочетание профессиональных и социально-коммуникативных качеств;

3. Менеджер высшего уровня должен обладать, прежде всего, коммуникативно-концептуальными навыками.

Именно руководитель высшего уровня должен руководить образовательной организацией, человек, который способен грамотно разработать концепцию развития школы с высокими коммуникативными навыками, лидерскими качествами и компетентностью.

## Заключение

В современных условиях конкурентной среды перед директором школы стоит непростая задача, заключающаяся в управлении сложной образовательной организацией.

Профессиональный стандарт (проект профессионального стандарта) – это документ, регулирующий комплекс трудовых функций, а именно профессиональных компетенций, призванный внести существенный вклад в формирование качественных образовательных услуг, предоставляемых образовательными организациями, он может стать основой для появления систем сертификации и аттестации персонала различных категорий, для разработки и реализации программ развития людских ресурсов, а также для создания и реализации согласованных программ в рамках подготовки и переподготовки.

В разделе проекта профстандарта обозначены следующие обобщенные функции:

1. Управление организацией.
2. Развитие организации.
3. Управление ресурсами, доступными для организации.
4. Представление интересов организации в органах местного самоуправления и других организациях.
5. Управление исследовательской, аналитической, проектной и учебной деятельностью.

Профессиональный стандарт является инструментом не только для управления деятельностью руководителя образовательной организации, но и для его профессионального развития с точки зрения его предметной составляющей.

Основываясь на общем анализе исследований психологов в области управления, все качества, которыми должен обладать современный руководитель, можно разделить на пять групп:

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

Профессионализм менеджера является отражением определенного уровня готовности к осуществлению управленческой деятельности.

Разумеется, каждое из качеств менеджера влияет на эффективность работы подчиненных в частности и, в целом, организации.

Социологические исследования показывают, что успех деятельности экономического менеджера на 15% зависит от его профессиональных знаний, а на 85% от его способности работать с людьми.

Важнейшей задачей в теории стилей лидерства является проблема их классификации. Используя различные источники для анализа, можно определить разные подходы к изучению стилей. Обилие классификаций стиля руководства в теории свидетельствует о сложности этого социального явления.

Наиболее распространенная классификация типов стилей управления: авторитарный, демократический, либеральный (анархический). Специфика такого подхода связана с тем, что установленные в нем стили лидерства были выделены на основе основного критерия, воплощенного в самой сущности управления, в формах реализации руководителем своих полномочий. Оказалось, что именно степень, в которой глава делегирует свои полномочия, и типы власти, которые он использует, решающим образом влияют на стиль его поведения, стиль руководства.

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



Стиль управления оказывает большое влияние, как на деятельность подчиненных, так и на эффективность работы организации.

В современных условиях успех организации определяется не только личностной ориентацией менеджера, но и рядом других обстоятельств: ситуацией, степенью зрелости подчиненных, их отношением к менеджеру, готовностью к сотрудничеству, характер проблемы и т. д.

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.

Итак, эффективность любой организации, в том числе школы, зависит от стиля управления. В стиле управления проявляются личные качества менеджера. Поэтому, повышая эффективность работы организации, необходимо обратиться к личности менеджера. Развивая и совершенствуя личностные качества менеджеров, изменяя стиль руководства, можно повысить эффективность учебного заведения.

Современный директор школы – это больше, чем просто хороший педагог и администратор – это эффективный менеджер. Ведь он обязан просчитывать на много шагов вперед, насколько экономически выгодным будет то или иное его решение, насколько оно будет эффективным.

Директору нужны не только знания тонкостей и специфики профессиональной педагогической деятельности, но и знания психологии, практические и теоретические знания в области менеджмента. Решение теоретических и практических задач управления образовательным учреждением приобретает все больший вес в связи с гуманизацией и демократизацией, возрастающей ролью и важностью защиты прав и свобод человека, развитием рыночных отношений, формированием новых социальных структур и формы управления, модернизацией образования.

Современному лидеру необходимо глубокое понимание психологических основ управления, чтобы эффективно влиять на деятельность подчиненных. Современная жизнь предъявляет новые требования к профессиональной деятельности руководителя образовательного учреждения. Ведь только качественно другой лидер, способный мыслить и действовать на уровне глобальных изменений и заглядывать в будущее, способен вести свою организацию не опасаясь неопределенности.

## Список литературы

1. Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. Психология управления. – Харьков: ООО «Фортуна-пресс», 1998. – 464 с.
2. Бодалев А.А. О качествах личности, нужных для успешного общения //Личность и общение: Избр. труды. – М., 1983.
3. Велков И.Г. Личность руководителя и стиль управления. – М., 1993.
4. Веснин В. Р. Менеджмент: учеб. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 504 с.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник – М.: Гардарики, 2002 – 528 с.
6. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя практика / пер. с англ. – М.: Дело, 1994 – 320 с.
7. Гребенкина Л.К., Анциперова Н.С. Технология управленческой деятельности заместителя директора школы. – М.: Центр «Пед.поиск», 2000 – 160 с..
8. Грибов, В. Д. Основы управленческой деятельности: учебник и практикум для среднего профессионального образования / В. Д. Грибов, Г. В. Кисляков. – Москва: Издательство Юрайт, 2016 – 335 с..
9. Десслер Гари. Управление персоналом / пер. с англ. – М.: БИНОМ, 1997 – 432 с..
10. Держак А.А. Технология эффективной профессиональной деятельности. – М., 2007 – 298 с.
11. Жариков Е.С. Психология управления. М.: МЦФЭР, 2002 – 512 с.
12. Журавлев А.Л. Социально-психологические проблемы управления //Прикладные проблемы социальной психологии. – М., 1983. – 173-189
- 13.. Зазыкин В.Г. Плохой руководитель: психологический взгляд на проблему // Экономические и социально-гуманитарные исследования. – 2014. – №3-4 – С. 75-82.

14.Зеер, Э. Ф. Психология профессионального образования : учебник для академического бакалавриата / Э. Ф. Зеер. – 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019 – 395 с.

15.Зигерт В., Ланг Л. Руководитель без конфликтов /Пер. с нем. – М.: Экономика, 1990. – 335 с.

16.Ильковская И.М Профессиональная компетентность руководителя образовательной организации: определение и ее особенности // Вестник СГТУ. - 2014. - №1 (74).

17.Кабаченко Т.С. Психология управления. – М.: Педагогическое общество России, 2000. – 384 с.

18.Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности «Менеджмент». – 2-е изд., изм. и доп. – М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА—ИНФРА М), 2001. – 528 с.

19.Князев Е. Об искусстве управлять школой // Директор школы. – 1995. - №6.

20.Ковалев А.Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. – М., 1988.

21.Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление . М.: Центр «Педагогический поиск», 2000.

22.Кондаков И.М., Сухарев А.В. Методологические основания зарубежных теорий профессионального развития // Вопросы психологии. – 2005. –№ 5.

23.Корнилова Т.А. Экспериментальное исследование профессионально-личностного развития директора школы как субъекта управленческой деятельности // Российский психологический журнал. - 2008. - №4.

24.Кричевский В.Ю. Совершенствование управленческих знаний как фактор повышения эффективности работы директора общеобразовательной школы. – Л., 1980.

25. Кузнецов В. Личность директора школы // Народное образование. – 1993. №9/10.
26. Маркова А.К. Психология профессионализма. – М., 1996.
27. Омаров А.М. Руководитель: Размышления о стиле управления. – М.: Политиздат, 1987.
28. Педагогика / В.А. Слостенин, И.Ф. Исаев, А.И. Мищенко, Е.Н. Шиянов. – М.: Школа-пресс., 2000.
29. Поташник М., Моисеев А. Управление современной школой // Директор школы. – 1997. - №6.
30. Проект профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации» // ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ПОРТАЛ ПРОЕКТОВ НОРМАТИВНЫХ ПРАВОВЫХ АКТОВ URL: <https://regulation.gov.ru/projects#npa=50023> (дата обращения: 10.05.1019).
31. Психологический словарь. – М.: Педагогика-Пресс, 1996.
32. Рогов Е.И. Личность в педагогической деятельности. – Ростов-на-Дону., 1994.
33. Розанова В.А, Психология управления. – М., 2000.
34. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. - Ростов н/Д : 1997.
35. Секреты умелого руководителя / Составитель И.В. Липсиц. – М., 1991.
36. Теория и практика образования в современном мире: материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, январь 2014 г.). – Санкт-Петербург: Реноме, 2014
37. Тонконогая Е.П. Моделирование содержания образования руководящих педагогических кадров общеобразовательной школы в системе повышения квалификации: метод. рек. Сер. Управление образованием. – Вып. 4. – Псков, 1996.
38. Управление персоналом организации / Под.ред. А.Я.Кибанова. М., 1997.

- 39.Урбанович А.А. Психология управления: учебное пособие. – Мн.: Харвест, 2001.
- 40.Фалмер Р. Энциклопедия современного управления.Т.1. – М., 1992.
- 41.Фролов П.Т. Школа молодого директора. – М., 1988.
- 42.Шегаев И. С. Профессионально-личностный портрет руководителя образовательного учреждения школьного уровня: каким ему быть? Кадровый ответ [Текст] // Теория и практика образования в современном мире: материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, январь 2014 г.). — СПб.: Заневская площадь, 2014. — С. 13-15. — URL <https://moluch.ru/conf/ped/archive/99/4720/> (дата обращения: 14.05.2019).
- 43.Шибанова-Роевко Е.А. Курс лекций «Антикризисное управление». РУДН. Экономический факультет. 2011.
- 44.Шипунов В.Г. Основы управленческой деятельности: социальная психология, менеджмент: Учеб. для образоват. учреждений сред. проф. образования (сред. спец. учеб. заведений) / В.Г. Шипунов, Е.Н. Кишкель. – 2. изд., перераб. и доп. - М. : Высш. шк., 2004 – 327 с.
- 45.Ягер Д. Деловой этикет: Как выжить и преуспеть в мире бизнеса: [Перевод] / Джен Ягер. – М.: АОЗТ «Джон Уайли энд санз», 1994. – 284 с.

## Приложение

Тест: «Оценка эффективности деятельности руководителя».

Предлагаемый тест дает возможность оценить целый ряд факторов, на основании которых экспертами может быть составлено мнение об эффективности работы конкретного руководителя. В большей степени он пригоден для оценки руководителей среднего звена управления.

При заполнении теста приводим следующую инструкцию: «Перед вами тест, составленный по типу полярных профилей. Он содержит 30 факторов, оцениваемых по 7-балльной шкале. Оценивая конкретного руководителя, просим вас возле каждого из факторов отметить балл, который, по вашему мнению, подходит для данного руководителя».

| № | Факторы   | 7 6 5 4 3 2 1 | Факторы  |
|---|---|---------------|--|
| 1 | Наличие стратегического мышления                              | 7 6 5 4 3 2 1 | Отсутствие стратегического мышления                                    |
| 2 | Наличие управленческих способностей                           | 7 6 5 4 3 2 1 | Недостаток управленческих способностей                                 |
| 3 | Четкое понимание и принятие организационных целей             | 7 6 5 4 3 2 1 | Недостаточное понимание целей организации                              |
| 4 | Высокий уровень социальной ответственности за решаемые задачи | 7 6 5 4 3 2 1 | Низкий уровень осознания социальной ответственности за решаемые задачи |
| 5 | Умение принимать управленческие решения                       | 7 6 5 4 3 2 1 | Неумение принимать управленческие решения                              |
| 6 | Наличие креативности как творческого импульса                 | 7 6 5 4 3 2 1 | Отсутствие креативности как творческого импульса                       |
| 7 | Наличие самоконтроля  | 7 6 5 4 3 2 1 | Отсутствие самоконтроля  |
| 8 | Умение правильно организовать деятельность подчиненных        | 7 6 5 4 3 2 1 | Неумение организовать деятельность подчиненных                         |

|    |  |               |  |
|----|--|---------------|--|
| 9  | Стремление к инновациям  | 7 6 5 4 3 2 1 | Отсутствие стремления к инновациям   |
| 10 | Высокий уровень профессионализма                                 | 7 6 5 4 3 2 1 | Недостаточно высокий уровень профессионализма                                |
| 11 | Стремление к получению новой информации                          | 7 6 5 4 3 2 1 | Отсутствие стремления к получению новой информации                           |
| 12 | Применение эффективных стратегий в решении управленческих задач  | 7 6 5 4 3 2 1 | Применение недостаточно эффективных стратегий в решении управленческих задач |
| 13 | Способность идти на риск   | 7 6 5 4 3 2 1 | Неспособность идти на риск   |
| 14 | Проявление внимания к исполнителям                               | 7 6 5 4 3 2 1 | Отсутствие внимания к исполнителям   |
| 15 | Умение положительно мотивировать работников                      | 7 6 5 4 3 2 1 | Неумение положительно мотивировать работников                                |
| 16 | Наличие навыков делового общения                                 | 7 6 5 4 3 2 1 | Отсутствие навыков делового общения  |
| 17 | Умение создать нормальный психологический климат в малых группах | 7 6 5 4 3 2 1 | Неумение создать нормальный психологический климат в малых группах           |
| 18 | Учет мнений исполнителей   | 7 6 5 4 3 2 1 | Неучет мнений исполнителей   |
| 19 | Умение культурно вести себя                                      | 7 6 5 4 3 2 1 | Неумение культурно вести себя  |
| 20 | Умение правильно осуществлять контроль за действиями персонала   | 7 6 5 4 3 2 1 | Неумение правильно осуществлять контроль за действиями персонала             |
| 21 | Умение влиять на других людей                                    | 7 6 5 4 3 2 1 | Неумение влиять на других людей  |
| 22 | Наличие положительных социальных установок                       | 7 6 5 4 3 2 1 | Отсутствие достаточного количества социальных                                |



|    |  |               |  |
|----|--|---------------|--|
|    |  |               | положительных установок                                  |
| 23 | Правильное отношение к критике в свой адрес      | 7 6 5 4 3 2 1 | Неправильное отношение к критике в свой адрес            |
| 24 | Стремление к личностному росту                   | 7 6 5 4 3 2 1 | Отсутствие стремления заниматься своим личностным ростом |
| 25 | Применение эффективных стилей руководства людьми | 7 6 5 4 3 2 1 | Применение неэффективных стилей руководства людьми       |
| 26 | Последовательность в достижении целей            | 7 6 5 4 3 2 1 | Непоследовательность в достижении целей                  |
| 27 | Гуманное отношение к работникам                  | 7 6 5 4 3 2 1 | Безразличное отношение к работникам                      |
| 28 | Наличие эмпатии                                  | 7 6 5 4 3 2 1 | Отсутствие эмпатии                                       |
| 29 | Умение управлять группой                         | 7 6 5 4 3 2 1 | Неумение управлять группой                               |
| 30 | Умение пользоваться авторитетом и властью        | 7 6 5 4 3 2 1 | Неумение пользоваться авторитетом и властью              |

Оценка результатов:

|                  |   |
|------------------|---|
| 30 – 48 баллов   | руководитель не пригоден к управленческой деятельности;             |
| 49 - 60 баллов   | руководитель имеет мало оснований быть полезным данной организации; |
| 61 – 90 баллов   | эффективность работы руководителя слишком мала;                     |
| 91 – 120 баллов  | руководитель недостаточно эффективен;                               |
| 121 – 150 баллов | эффективность руководителя еще не достаточна;                       |
| 151 – 179 баллов | есть все возможности повысить свою эффективность;                   |
| 180 – 210 баллов | эффективный руководитель  |