



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

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

**Влияние стиля руководства на эффективность управления
образовательной организацией**

**Выпускная квалификационная работа по направлению
44.04.01 Педагогическое образование
Направленность программы магистратуры
«Управление образованием»
Форма обучения заочная**

Проверка на объём заимствований:
78,08 % авторского текста

Работа рекомендована к защите
«09» января 2023 г.

Зав. кафедрой ПППО и ПМ
Корнеева Н. Ю.

Выполнила:
студентка группы ЗФ-309-169-2-1
Ван Валерия Александровна

Научный руководитель:
к.п.н., доцент
Корнеева Н. Ю.

Челябинск
2023

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОГО СТИЛЯ РУКОВОДСТВА СОВРЕМЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	9
1.1 Состояние проблемы эффективного руководства образовательной организацией в теории менеджмента.....	9
1.2 Стиль руководства как фактор эффективного управления современного руководителя образовательной организации.....	14
1.3 Методы формирования эффективного стиля руководства современного руководителя образовательной организации.....	22
Выводы по первой главе.....	34
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ФОРМИРОВАНИЮ ЭФФЕКТИВНОГО СТИЛЯ РУКОВОДСТВА СОВРЕМЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ В УСЛОВИЯХ МАОУ «АКАДЕМИЧЕСКИЙ ЛИЦЕЙ № 95 Г. ЧЕЛЯБИНСКА».....	36
2.1 Оценка и характеристика существующих стилей руководства в условиях МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска».....	36
2.2 Разработка и реализация проекта «Совершенствование стилей руководства современного руководителя в условиях МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска»».....	53
2.3 Анализ результатов практической работы и рекомендации по совершенствованию стилей руководства современного руководителя образовательной организации.....	63
Выводы по второй главе.....	73
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	76
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	80
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	88

ВВЕДЕНИЕ

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

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

научиться воспринимать и понимать человека не только по словам, но и по мимике, жестам, движениям, позе и так далее.

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

Проблема исследования состоит в поиске эффективных путей формирования стиля руководства образовательной организацией.

Степень разработанности проблемы. В специальной литературе довольно обстоятельно описаны разные стили руководства и лидерства, а также определяющие их факторы, в том числе особенности коллектива (Т. Ю. Базаров, Р. Л. Кричевский, Р. Х. Шакуров, Р. Блейк, Д. Моутон, М. Вудкок, Д. Френсис), но взаимодействие индивидуальностей в системах «руководитель-подчинённый», «лидер-ведомый» при этом не раскрывается. Стили руководителей изучаются, но без сопряжённых с ними стилей подчинённых. Теоретики системного анализа С. Янг, Р. Джонсон, А. Файоль, Л. Урвик, А. И. Пригожин и многие другие видят в процессе принятия решений смысл творческого труда руководителя. В труде руководителя, как реальной деятельности человека, участвуют, в той или иной мере, все стороны его

личности.

Цель исследования: теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по формированию эффективного стиля руководства современного руководителя в условиях образовательной организации.

Объект исследования: процесс эффективного руководства современным руководителем в условиях образовательной организации.

Предмет исследования: формирование эффективного стиля руководства современного руководителя в условиях образовательной организации.

Гипотеза исследования: на практике формирование демократического стиля руководства образовательной организацией может быть реализовано только в условиях достаточного развития управленческих кадров и сопровождаться изменением социально-нормативных аспектов деятельности руководителя, которые формируются объективно, на основании внешних и внутренних условий деятельности организации.

Задачи исследования:

- 1) на основе анализа психологической литературы рассмотреть стили руководства и социально-психологические особенности исследования портрета руководителя образовательной организации;
- 2) выявить факторы оптимизации стиля управленческой деятельности и способность руководителей образовательной организации к эффективному руководству;
- 3) провести исследование влияния стиля руководства на эффективность управления образовательной организацией;
- 4) провести анализ полученных результатов для подтверждения гипотезы.

Теоретико-методологическая база исследования. Информационную базу написания работы составили нормативно-правовые акты Российской Федерации, данные официальных органов статистики, труды отечественных и зарубежных исследователей. Проблемам управления образовательной организацией посвятили свои труды Ю. А. Конаржевский, В. Ю. Кричевский,

В. С. Лазарев, М. М. Поташник, В. П. Симонов, Т. Н. Шамова и другие. Вопросы стилей руководства рассматривали Р. Блейк, Дж. Моутон, К. Левин, Р. Липпит, Н. Морзе, Е. Раймер, Р. Уайт, В. Врум, П. Еттон, С. Кер, Т. Митчел, К. Мэрфи, Р. Стогдил, Ф. Фидлер, Р. Хауз, В. Хэлэл, К. Шриэхейм. Среди отечественных учёных, внесших большой вклад в разработку этой проблемы, можно выделить А. И. Гончарова, А. Л. Журавлева, А. И. Китова, Е. А. Климова, С. С. Ковалевского, Б. Б. Коссова, Р. Л. Кричевского, А. В. Петровского, Б. Ф. Ломова, В. В. Люкина, В. С. Мерлина, Р. С. Немова, А. А. Русалинову, В. Ф. Рубахина, А. Л. Свенцицкого, А. М. Столяренко, В. А. Толочек, Л. И. Уманского, А. В. Филиппова. Управление социальными и образовательными процессами и системами изучали Ж. Аллан, М. Альберт, Р. Акофф, Д. Бэлл, М. Вебер, О. С. Виханский, Г. Г. Габдуллин, И. Н. Герчикова, Б. С. Гершунский, А. Г. Здравомыслов, Л. Ф. Колесников, Л. П. Ильенко, В. А. Караковский, М. Мескон, А. И. Наумов, А. И. Орлов, Н. А. Проданова, В. В. Радионов, В. Н. Турченко, А. Файоль, Ф. Хедоури, Т. И. Шамова, В. К. Шаповалов, В. А. Якунин и другие. Над проблемами руководства педагогическим коллективом работали Т. П. Афанасьева, И. Г. Белков, И. А. Елисеева, В. И. Казаренков, Т. Б. Казаренкова, Т. И. Пуденко, Р. Х. Шакуров и другие.

Положения, выносимые на защиту:

1. Стиль руководства – это система мер воздействия, направленных на то, чтобы в конкретной ситуации наилучшим образом повлиять на персонал и получить желаемый для организации результат. В широком смысле стиль руководства в организациях обусловлен: национальными особенностями, традициями, религией, культурой, историей, географическим положением, экономическими и климатическими факторами, менталитетом народа. В узком смысле на выбор стиля руководства влияет уровень квалификации руководителя, сущность его личности, особенности деятельности организации, уровень развития подчинённых, характер ситуации, складывающейся в организации.

2. Выбор и применение адекватного стиля руководства образовательной организацией влияет, несомненно, положительно на социально-психологический климат в коллективе, на мотивацию персонала, опосредованно на экономику организации, а также благоприятно сказывается на имидже образовательной организации. Суть поиска оптимального стиля руководства образовательной организацией заключается в наилучшем влиянии руководителя на подчинённых в конкретных ситуациях и получении желаемых результатов. Выбирать стиль руководства образовательной организацией следует исходя из ситуации, складывающейся во внешней и внутренней среде той или иной образовательной организации с учётом требований ФГОС. Эффективный стиль руководства должен подчинять себе преодолительные обстоятельства, а не происходить из них.

3. Оптимизации стиля руководства образовательной организацией призван способствовать следующий алгоритм действий:

- проанализировать ситуацию в образовательной организации;
- проанализировать особенности персонала и руководителя;
- опираясь на полученные данные, разработать соответствующий проект;
- проанализировать результаты практической работы и рекомендации по совершенствованию стиля руководства современного руководителя образовательной организации.

Научная новизна исследования заключается в развитии новых подходов к стилю руководства как фактору эффективного управления образовательной организацией.

Теоретическая значимость исследования определяется, прежде всего, теоретическими обобщениями и выводами, содержащими определённое приращение знаний в сфере исследуемой проблематики, что может быть использовано в дальнейшем социологическом анализе проблем организационного развития посредством совершенствования стиля руководства образовательной организацией. Результаты исследования

позволяют углубить теоретические представления о стиле руководства как факторе эффективного управления образовательной организацией.

Практическая значимость исследования. Данное исследование поможет выявить недостатки в стиле руководства образовательной организацией и подобрать оптимальные пути решения для их устранения.

Методы исследования. В нашей исследовательской работе мы использовали следующие методы: анализ используемой литературы, классификация, анкетирование и интервьюирование, анализ и синтез, системно-комплексный подход, сравнение, сортировка данных. Кроме того, исследование личности с помощью многофакторного опросника FPI, методику «Лидер», методику Г. Айзенка «Темперамент» и методику «Стиль управления».

База исследования. Базой нашего исследования выступило МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска».

Этапы исследования. Исследование проводилось в три этапа в период с октября 2021 года по ноябрь 2022 года. На первом этапе (октябрь-декабрь 2021 года) анализировались основные положения научно-педагогической и методической литературы, нормативной документации по проблеме исследования, разрабатывалась программа исследования. На втором этапе (январь-сентябрь 2022 года) проводилась экспериментальная работа. На третьем этапе (октябрь-ноябрь 2022 года) анализировались и обобщались полученные результаты экспериментальной работы, осуществлялось текстовое оформление материалов исследования, формулировались выводы.

Апробация результатов исследования. Основные результаты диссертационного исследования были представлены на научно-практической конференции в МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» «Психологически безопасная образовательная среда: проблемы и перспективы развития МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска»» и международной студенческой научно-практической конференции «Научное сообщество студентов: междисциплинарные исследования». По теме

диссертации опубликованы 2 статьи, в которых нашли отражение теоретические принципы и результаты работы. На образовательных порталах опубликованы авторские разработки «Теоретические аспекты формирования эффективного стиля руководства современного руководителя образовательной организацией» и «Влияние стиля руководства на эффективность управления образовательной организацией».

Внедрение результатов исследования. Результаты работы внедрены в практику деятельности МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска».

Структура и объём работы. Работа состоит из введения, теоретической и практической глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Основная часть работы изложена на 77 страницах машинописного текста, в число которых входят 7 рисунков и 11 таблиц. Список использованных источников содержит 63 наименования, приложения занимают 12 страниц.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОГО СТИЛЯ РУКОВОДСТВА СОВРЕМЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

1.1 Состояние проблемы эффективного руководства образовательной организацией в теории менеджмента

Личное поведение руководителя имеет существенное значение для успешной деятельности коллектива. Под поведением руководителя необходимо понимать индивидуальный стиль использования данных ему полномочий, власти, знаний и ответственности.

Понятие лидерства широко распространено в социологии, политологии, психологии и ряде других наук о человеке и обществе. Этому феномену посвящены обширные теоретические и эмпирические исследования. Изучение лидерства имеет непосредственную прагматическую направленность. В первую очередь, оно служит разработке методов эффективного руководства, а также отбора лидеров. В странах запада созданы разнообразные психометрические и социометрические тесты и методики, которые успешно используются на практике.

Очевидно, что лидерство, как явление, основывается на определённых объективных потребностях сложно организованных систем. К ним относятся, прежде всего, потребность в самоорганизации, упорядочении поведения отдельных элементов системы в целях обеспечения её жизненной и функциональной способности [54, с. 29].

Такая упорядоченность осуществляется через вертикальное (управление-подчинение) и горизонтальное (одноуровневые связи) распределение функций и ролей, и, прежде всего, через выделение управленческой функции и осуществляющих её структур, которые для своей эффективной работы требуют иерархической, пирамидальной организации. Вершиной такой управленческой пирамиды выступает не кто иной, как лидер.

Чёткость выделения лидирующих позиций зависит от типа общности, составляющей систему, её взаимоотношений с окружающей действительностью. В системах с низкой групповой интеграцией, высокой степенью автономии различных уровней организации и свободы отдельных элементов, функции лидера развиты слабо. По мере усиления потребности системы и самих людей в сложно организованных коллективных действиях и осознания этих потребностей в форме коллективных целей, потребность в лидере и спецификация его функций повышаются [20, с. 49].

Целенаправленные воздействия на объект управления могут оказываться только через людей, наделённых правом подготавливать и принимать решения, а потому ими и определяются результаты управленческой деятельности. Если они не подготовлены должным образом в профессиональном отношении и не обладают определёнными человеческими качествами, то это невозможно компенсировать никакими организационными, экономическими или техническими мерами. С некоторой условностью можно утверждать, что стиль управления в решающей степени предопределяет качественные и количественные показатели функционирования системы [27, с. 128].

В понятие «руководитель» не всегда вкладывается одинаковое содержание. И это естественно – существуют руководители линейные, функциональные, и при том различных уровней. Но и помимо того, сравнение деятельности руководителей, занимающих должности с одинаковым наименованием, показывает, что далеко не всегда одинаков объём функций, выполняемых возглавляемыми ими органами. Между тем важно располагать некоторым общепринятым пониманием принципиального содержания деятельности руководителя как профессионала [37, с. 45].

При таком подходе руководитель представляется должностным лицом – средоточием реальной власти, имеющим в своём подчинении определённое количество работников и обладающим правом принимать решения по вопросам, относящимся к сфере интересов соответствующего

управленческого органа. Руководитель решает, что делать и как делать, причём несёт за это соразмерную ответственность. Реализуя своё право принимать решения, руководитель тем самым получает возможность существенным образом воздействовать на функционирование управляемого объекта.

Руководитель формирует определённый стиль работы самим характером подбора кадров и воздействием на них присущими ему приёмами. Важно, чтобы он умел подбирать подходящих людей, способных выработать правильный стиль управления, вручать им власть и наделять ответственностью, осуществлять контроль над общим ходом работы и за тем, чтобы постановка дела не отставала от требований техники и условий времени [32, с. 236].

Вместе с тем, поскольку подчинённые нередко склонны подражать руководителю и следовать его манере общения, он своим поведением может стимулировать воспитание и воспроизведение в подчинённых положительных качеств.

Таким образом, успешность выбора стиля руководства в решающей мере определяются тем, в какой степени руководитель учитывает при этом способности и готовность подчинённых к исполнению его решений, традиции коллектива, а также свои собственные возможности, обуславливаемые уровнем образования и стажем работы, а также психологическими качествами.

Некоторые авторы структурируют качества руководителей, выделяя психологические, деловые, нравственные, профессиональные и политические. Положив в основу наличие определённых качеств, разрабатываются требования к руководителю.

Также стиль руководства зависит от манеры поведения руководителя по отношению к подчинённым.

Стиль современного руководителя обладает такими свойствами, как:

- адаптивность – способность адекватно приспосабливаться к ситуации;

- гибкость – применение того или иного стиля руководства в зависимости от возможностей руководителя, особенностей объекта и факторов среды;
- социальная ориентированность – кроме экономических показателей каждый руководитель несёт определённую меру социальной ответственности перед людьми, обществом;
- инновационность – поиск и овладение новыми способами деятельности;
- прогностичность – предвидение и предупреждение негативного воздействия на процесс деятельности и создание благоприятных условий для неё;
- презентативность – представленность индивидуального «Я», его самовыраженность [27, с. 105].

Новейшие теоретические и прикладные исследования проблемы руководства привели многих авторов к выводу, что важнейшее условие эффективности руководящей деятельности – это поведение самих руководителей, то есть свойственные им способы восприятия и понимания жизни, работы, особенностей характера подчинённых, определение своей позиции в организационной структуре.

На этой основе можно выделить две тактики и практики руководства:

- руководитель главным образом ориентирован на организацию дисциплины и контроль; заботится в первую очередь о выполнении административных функций; дисциплинарная практика ориентирует руководителей на формальные взаимоотношения;
- руководитель стремится в первую очередь наладить хорошие взаимоотношения с подчинёнными, если ему представлена возможность проявить свои способности и инициативу; руководитель заботится о личности работника [13, с. 169].

Исследования показывают, что наибольший экономический и социальный эффект обеспечивает побуждающая, а не принуждающая деятельность руководителя, которая должна сочетать в себе два фактора –

ориентацию на цели предприятия и собственные проблемы, а также содружество с подчинёнными.

Степень ориентации на собственные проблемы отражает стремление руководителей компетентно овладевать техникой производства, обеспечивать высокое качество продукции, добиваться успеха в руководстве своим подразделением и поддерживать репутацию квалифицированного специалиста. Степень ориентации на цели предприятия может быть выражена в трёхступенчатой форме и коэффициентами: слабая ориентация; средняя ориентация; заинтересованность; сильная ориентация; успешность [13, с. 76].

Однако между степенью увлечённости целями предприятия и эффективностью работы руководителя прямой зависимости может и не быть. Уровень увлечённости целями характеризует не эффективность руководства, а личностные качества руководителей, имеющие важное значение для осуществления основной стратегии, всего процесса управления.

Объём сотрудничества с работниками также может иметь свои количественные меры и быть квалифицирован по уровням. Степень сотрудничества с работниками отражает интерес руководителей к формированию побудительных взаимоотношений и созданию благоприятствующей работе психологической атмосферы в трудовом коллективе. Степень сотрудничества определяет сплочённость, индивидуальный подход руководителя к подчинённым, меру его эмоциональной совместимости с коллективом, умение руководителя найти правильный подход к личности работника и мотивам его труда.

Между степенью сотрудничества руководителей-подчинённых и эффективностью руководства нет прямой зависимости. Чрезмерная ориентация на цели, или, наоборот, только на сотрудничество так же вредна для руководителя и организационные принципы его работы с людьми.

Попытки найти оптимальный стиль руководства привели к выводу, что на поведение руководителя влияет ситуация, то есть в зависимости от конкретной ситуации должны выбираться и различные стили управления,

руководитель должен уметь вести себя по-разному, так сказать, варьировать стилями. Предусматривается, что личные качества и поведение руководителя являются существенными компонентами успеха в управленческой деятельности, а ситуация выступает как дополнительный фактор, влияющий на управление. В обобщённом плане к ситуационным факторам относят:

- подчинённых с их личностными характеристиками;
- влияние внешней сферы [27, с. 45].

Для оптимизации управленческой деятельности руководителя имеются достаточные предпосылки как в целом в системе управления, так и во всех её составляющих звеньях – субъекте (руководителе) и объектах (отдельном человеке и производственном коллективе) управления, структурно-функциональных компонентах, условных и конкретных управленческих ситуациях.

1.2 Стиль руководства как фактор эффективного управления современного руководителя образовательной организацией

Под стилем руководства нужно понимать индивидуально-типические особенности целостной, относительно устойчивой системы способов, методов, приёмов воздействия руководителя на коллектив с целью эффективного и качественного выполнения управленческих функций [14, с. 211].

Стиль руководства – это обычная манера поведения руководителя, которая оказывает влияние на подчинённых, и побуждает их к достижению целей организации [21, с. 46].

Стиль деятельности руководителя образовательного учреждения – это совокупность устойчивых методов, которыми пользуется руководитель в своей практической деятельности [36, с. 19].

В советской социальной психологии показано, что стиль руководства является предпосылкой и следствием уровня группового развития. Он зависит

также от содержания совместной деятельности, которая лежит в основе межличностных отношений в группе [46, с. 18].

Типичным для групп высшего уровня развития является коллективистский стиль руководства, предполагающий ответственность руководителя перед коллективом и сознательное подчинение руководителю, полновластие и самостоятельность трудового коллектива, адекватное возложение ответственности, максимальная демократичность во взаимоотношениях руководителя и подчинённых, способности руководителя к децентрации.

Стили руководства изучаются в различной литературе, но без сопряжённых с ними стилей подчинённых. В концепции индивидуального стиля деятельности – ИСД (Е. А. Климов, 1968; В. С. Мерлин, 1986) интерперсональные взаимодействия субъектов изучаются с неизбежным акцентом на «индивидуальном» стиле субъекта, независимом от стилей других [54, с. 302].

В понятии «метаиндивидуальность» отражается активная роль социального окружения, но конкретные детерминации другими людьми поведения и стиля человека мало изучены (Б. А. Вяткин, 1994; Л. Я. Дорфман, 1994; В. С. Мерлин, 1986; А. В. Петровский, 1981) [19, с. 25].

Теория совместной деятельности гораздо менее разработана, чем теория деятельности (П. В. Журавлев, 1988; Б. Ф. Ломов, 1984; Г. Э. Суходольский, 1988) [20, с. 87].

Вопросы сработанности и совместимости людей изучаются преимущественно «по горизонтали» или как взаимодействия отдельных субъектов вне конкретной деятельности и определяющих её организационных форм (О. С. Анисимов, 1977; Н. Н. Обозов, 1979) [3, с. 13].

Групповая деятельность изучается, главным образом, в лабораторных условиях (А. И. Донцов, 1984). В отечественной концепции ИСД постулируются устойчивость стиля и его обусловленность индивидуальностью субъекта. В концепциях стилей руководства, напротив,

чаще подчёркивается требование гибкости, изменчивости и даже универсальности стиля (А. Л. Журавлев, 1983; А. И. Китов, 1979; С. Д. Ковалевский, 1974; Р. Х. Шакуров, 1982) [21, с. 63].

Заметим также, что концепции стилей руководства находятся в некоторой зависимости от этапов развития теории организации и управления («классической» школы, школы «человеческих отношений», «эмпирической», «социальных систем»). Поэтому тенденция изучения стилей руководства будет определяться дальнейшим усилением внимания ко всем более тонким механизмам взаимодействия управленцев в конкретной социальной среде. В оценках профессиональной деятельности внимание исследователей обычно сосредоточено на её продуктивной (результативной) стороне. Аспект отношений и переживаний субъектов, психологической и физиологической «цены» результата менее изучен. Но если эффективность деятельности понимается как слагаемое её результативности и удовлетворённости субъектов, едва ли оправдано игнорировать и пренебрегать её «человеческими» и экологическими аспектами. Возможно, эта проблема и есть одна из реальных перспектив психологической науки, когда более важным для нас станет не количество произведённого, а качество человеческих отношений в процессе производства [49, с. 12].

Стиль отражает свойства или характеризует управленческую деятельность руководителя образовательного учреждения.

Составляющие стиля руководителя образовательной организации:

- способы (стили) использования власти;
- стиль мышления руководителя;
- стиль поведения руководителя (не только в служебное время, но и вне его);
- стиль речи;
- стиль личной работы;
- характер затрат рабочего времени руководителя;
- стиль общения руководителя;

- стиль проведения совещаний, бесед, переговоров;
- отношение руководителя к саморазвитию;
- стиль отдыха и использования свободного времени [50, с. 46].

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

Стили руководства в зависимости от степени делегирования своих полномочий подразделяются на:

- автократический (личной власти);
- демократический стиль;
- либеральный стиль (попустительский).

Различают также следующие виды стилей:

- эксплуататорско-авторитарный стиль (направлен на работу);
- благосклонно-автократический;
- консультационно-демократический (полное доверие к подчинённым) [33, с. 205].

На формирование стиля руководства образовательной организации оказывают влияние следующие факторы:

- жизненный путь руководителя, его опыт;
- цель его жизни;
- уровень сознательности и нравственности;
- опыт предшествующей руководящей работы;
- степень добросовестности;
- психическая и физическая выносливость, работоспособность;
- собственная позиция руководителя по проблемам объекта управления.

Стиль руководителя зависит от качеств подчинённых, среди них:

- потребность в самовыражении и автономии;

- вера в возможность влияния на окружение и внешнюю среду;
- зрелость исполнителей, опыт, образование, ответственность.

Самым эффективным стилем является адаптивный стиль, приспособливающийся к различным ситуациям.

Ориентация руководителя на выполнение задач или на человека, забота о человеческих отношениях – всё это стиль управления. Управленческая практика подтверждает, что тот или иной тип стиля редко встречается в таком виде, который описан выше. Чаще всего наблюдаются общие черты, присущие различным стилям, но при этом доминирующую роль имеет один из них [35, с. 182].

В некоторых образовательных организациях принят авторитарный стиль руководства – бюрократический централизм, характеризующийся, в частности, максимумом централизации и минимумом демократичности. При низкой социальной ценности факторов, обуславливающих отношения между членами группы, возможен также анархичный стиль руководства асоциальными ассоциациями.

Авторитарный стиль характеризуется тем, что руководитель в принятии решений всегда ориентируется на собственные цели, критерии и интересы, практически не советуется с трудовым коллективом, ограничивается узким кругом единомышленников. В проведении решений занимает жёсткие позиции, активно используя методы административного и психологического воздействия на людей. Оппозицию не принимает, может уволить неугодных сотрудников. Всегда уверен в личной правоте, основывается на собственных знаниях и умениях, личном большом капитале и обширных внешних связях в государственных органах и предпринимательской среде. Руководитель такого типа может привести свою фирму к большому успеху, но также и к полному краху («единоличный хозяин») [33, с. 223].

Демократический стиль основан на сочетании принципа единоначалия и общественного самоуправления. Руководитель такого типа обычно избирается на собрании трудового коллектива или собственников и должен выражать

интересы большинства. Как правило, он может удачно выявить, принять и реализовать стратегические цели развития предприятия, сочетая групповые интересы. Это хороший «политик», «дипломат», «стратег», «хитрая лиса», просчитывающий варианты на много шагов вперёд, сочетающий методы убеждения и принуждения. Это доброжелательный и открытый человек, как правило, не поддающийся соблазнам, так как они крайне раздражают завистников и способствуют росту оппозиции. В своей работе постоянно опирается на группу единомышленников в лице дирекции, правления, президиума, совета.

Либеральный стиль заключается в том, что руководитель в принятии решений ориентируется на цели и интересы отдельных групп трудового коллектива, постоянно пытается маневрировать, чтобы соблюсти паритет интересов, часто занимает различные позиции сторон, «сталкивает» их между собой, пытается быть «добрым шефом», но иногда, невольно, становится марионеткой в руках «серого кардинала», который фактически управляет организацией. Преимущество либерального стиля заключается в групповом принятии управленческих решений, однако часто либеральный руководитель не имеет сильной воли, чёткой цели, глубоких знаний, слишком увлечён своим хобби или семьёй. Это достаточно неустойчивый стиль руководства, происходящий от охлократии.

Смешанный стиль предусматривает сочетание перечисленных выше типов. Либеральный, авторитарный и демократический стили могут преобладать у того или иного руководителя, но никогда не достигают абсолюта [39, с. 17].

В реальной практике можно выделить некоторые стили руководства, которые характеризуют личность руководителя образовательной организации и организационные принципы его работы с людьми:

1. Дистанционный стиль. Руководитель предпочитает не сближаться с подчинёнными, чтобы сохранить свой должностной авторитет и влиять на подчинённых с высоты своего официального поста.

2. **Контактный стиль.** Руководитель предпочитает тесно сблизиться с подчинёнными, создать эмоциональный контакт, то есть считает сплочённость коллектива важнейшим условием успешности руководства.
3. **Целеполагающий стиль.** Руководитель считает оптимальным средством мобилизации энергии членов коллектива постановку перед ними больших, сложных и ответственных задач, открывающих перед каждым из подчинённых известную перспективу достижения личных и коллективных целей.
4. **Доминирующий стиль.** Руководитель предоставляет сотрудникам широкую инициативу и самостоятельность в работе. Он делегирует многие свои полномочия подчинённым, но решение кардинальных вопросов объявляет своим единоличным правом и обязанностью.
5. **Проблемоорганизующий стиль.** Руководитель стремится сочетать постановку ответственных задач с постоянной настройкой эмоционального контакта, что, по его мнению, должно обеспечить хорошую перспективу, деловую ориентацию и сплочённость сотрудников [53, с. 81].

Указанная типология стилей отнюдь не исчерпывает многообразие форм взаимодействия людей в коллективе, которое существует в реальной жизни. Кроме того, было бы ошибочно думать, что каждому руководителю присущ только один стиль инициативного поведения.

Умение руководителей образовательной организации использовать разнообразные стили руководства в зависимости от конкретной обстановки – важное условие успешного управления коллективом и создания в нём стимулирующего социального климата. Взаимоотношения руководителя и подчинённых образовательной организации, определяющие стиль работы, могут быть сгруппированы по-другому.

Выделяются директивный, демократический и либеральный стили руководства. Они различаются по признакам порядка распределения

обязанностей, методов подготовки, принятия и организации выполнения решений, форм контактов с исполнителями и контроля их деятельности.

Директивный (автократический) стиль работы отличается чрезмерной централизацией власти, приверженностью к единоличию в гипертрофированных формах, самовластным решением большинства не только крупных, но и сравнительно мелких проблем жизни коллектива, сознательным ограничением контактов с подчинёнными.

Демократический стиль руководства предполагает предоставление подчинённым самостоятельности, соразмерной их квалификации и выполняемым функциям, подготовку и принятие решений при их деятельном участии, создание необходимых для выполнения работы предпосылок и справедливая оценка их усилий, уважительное отношение к людям и забота об их потребностях [13].

Такой руководитель не связывает себя стереотипами и варьирует своё поведение согласно изменениям в окружающей его среде. Хорошо разбирается в достоинствах и недостатках подчинённых. Конфликты и критику воспринимает как закономерные явления, стараясь извлечь из них пользу на будущее, вникая в их первопричину и суть.

Либеральный стиль отличает отсутствие размаха в деятельности, безынициативность и постоянное ожидание указаний сверху, нежелание принять на себя ответственность за решения и их последствия, когда они неблагоприятны. Такой руководитель очень осторожен, неуверен в своей компетентности. Непринципиален и непоследователен в действиях, легко поддаётся влиянию окружающих, склонен уступать обстоятельствам и смиряться с ними.

Во взаимоотношениях с подчинёнными отменно вежлив. Готов выслушать их критику и соображения, но большей частью оказывается несостоятельным реализовать подсказанные ими мысли. Недостаточно требователен к подчинённым, работу которых контролирует нерегулярно.

Понятие «руководитель» тесно связано с понятием «лидер». Лидер (от англ. «leader» – ведущий) – лицо, способное воздействовать на других в целях интеграции совместной деятельности, направленной на удовлетворение интересов данного сообщества [10, с. 22].

В общественной жизни лидера, как центральную, наиболее авторитетную фигуру в конкретной группе лиц, можно выделить практически в каждом виде деятельности и в любой исторический период.

1.3 Методы формирования эффективного стиля руководства современного руководителя образовательной организации

Сущность эффективного управления образовательной организацией заключается в используемых методах его формирования, в обеспечении эффективного управленческого воздействия субъекта на объект управления, при наиболее рациональном использовании сил и средств в конкретных условиях и реальной управленческой ситуации. Уровень оптимальности определяется оценкой реальной управленческой деятельности руководителя с заданным критерием оптимальности. Следовательно, оптимизация управленческой деятельности образовательной организации заключается в приведении её реального состояния в соответствие с критерием оптимальности. Такой интегральный критерий представлен на рисунке 1, где 1 – применение оценочных шкал по показателям профессионального труда; 2 – применение оценочных шкал по показателям профессиональной компетентности руководителя; 3 – применение оценочных шкал по показателям оптимальной управленческой деятельности [26, с. 48].

Под методами формирования эффективного стиля управления современного руководителя образовательной организации обычно понимают приёмы, подходы, нормы и принципы, которые субъект принимает для достижения целей своей деятельности. Это и есть стилевые характеристики.

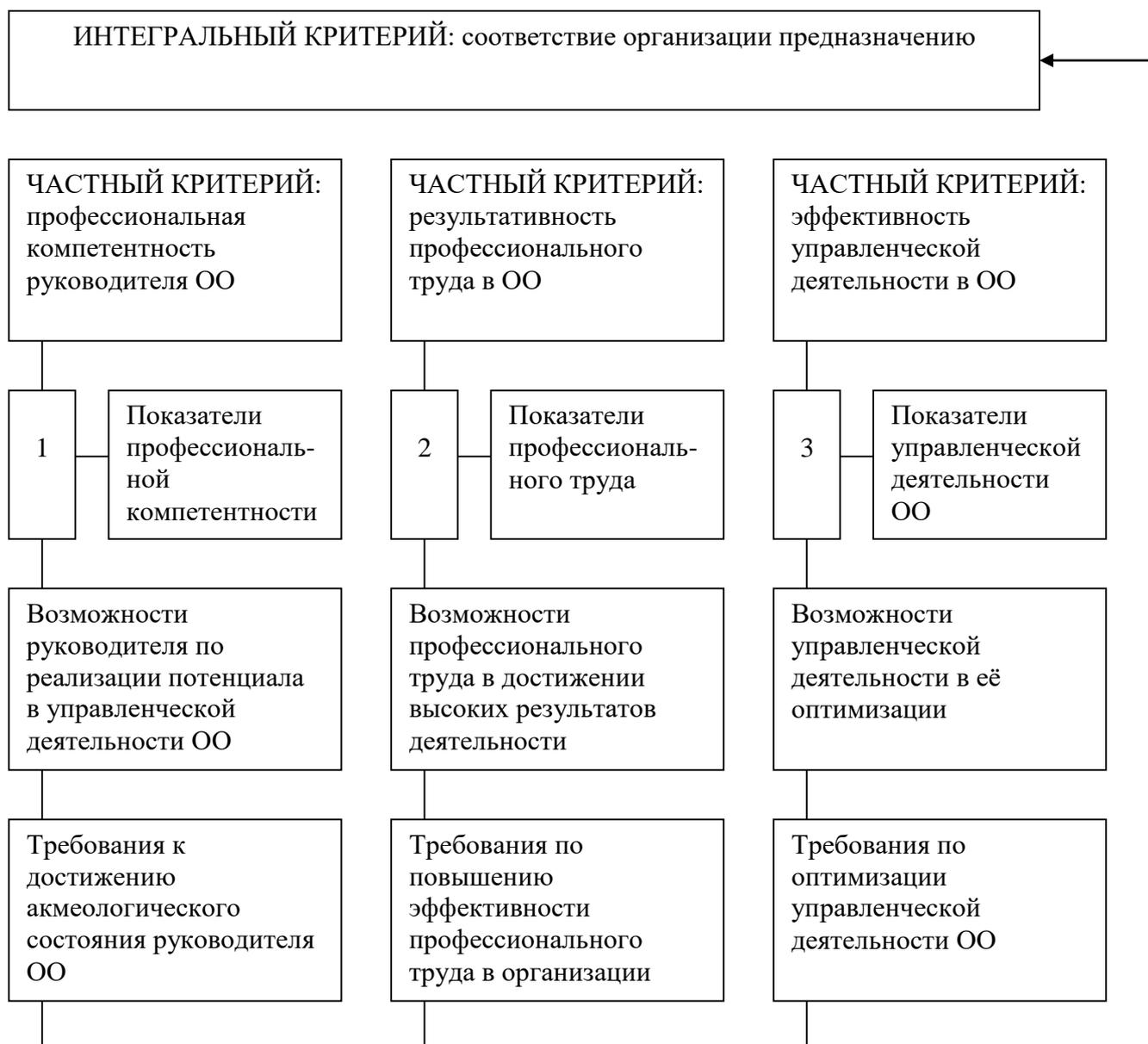


Рисунок 1 – Содержание критериев и показателей эффективной управленческой деятельности руководителя образовательной организации

Индивидуальность стиля проявляется в своеобразии применяемых конкретным руководителем способов деятельности, которое детерминировано:

- индивидуальными качествами и психологическими особенностями (её направленностью, характером, типом темперамента и способностями);
- личностными мировоззренческими взглядами, мотивами, которые обуславливают применение тех или иных принципов и норм для организации применяемых способов в систему своей деятельности и поведения;

- уровнем профессионального мастерства в области социального управления [30, с. 90].

В индивидуальности стиля руководителя образовательной организации проявляются и ситуационные особенности объекта управления и средовые факторы, влияющие на деятельность. В стиле проявляются черты, манеры, привычки, вкусы, склонности человека. Стиль отражает, прежде всего, индивидуальность личности, подчеркивает её самостоятельность и неповторимость. Обычно стиль отличается устойчивостью, обнаруживаемой в частом повторении тех или иных приёмов руководства. Но устойчивость эта относительна, поскольку стилю обычно присущ и динамизм. Однако особенности личности руководителя при всей их значимости не исчерпывают слагаемые стиля.

Целенаправленные воздействия на объект управления могут оказываться только через людей, наделённых правом подготавливать и принимать решения, а потому ими и определяются результаты управленческой деятельности. Если они не подготовлены должным образом в профессиональном отношении и не обладают определёнными человеческими качествами, то это невозможно компенсировать никакими организационными, экономическими или техническими мерами. С некоторой условностью можно утверждать, что стиль управления в решающей степени предопределяет качественные и количественные показатели функционирования системы [25, с. 143].

Самооценка руководителя и понимание им подчинённых. Человек не только познаёт окружающую действительность, но также переживает её, вырабатывается определённое отношение к тем или иным объектам. Верная самооценка имеет огромное значение для целенаправленного управления своим поведением, обеспечивает эффективное соотношение своих возможностей с предъявляемыми жизнью требованиями, помогает взаимодействовать с другими людьми [24, с. 58].

Под влиянием отдельных самооценок у человека формируется устойчивая, обобщённая самооценка. Самооценка руководителя образовательной организации является общественно значимым фактором, поскольку она оказывает влияние на подчинённых и эффективность их труда. Эксперименты показали, что в коллективах, возглавляемых руководителями с адекватной самооценкой, остальные работники также верно оценивают себя, что исключает необоснованные претензии друг к другу и способствует благоприятному психологическому климату. И, например, болезненное самолюбие руководителя, оказывает деморализующее влияние на коллектив.

Низкий уровень самооценки заставляет человека сосредотачиваться только на своих переживаниях, постоянно думать о самом себе, что исключает благожелательное внимание к другим людям и объективную оценку явлений действительности. Между тем специфика работы руководителя требует напряжённого внимания к людям и событиям, поскольку эффективное руководство предполагает гибкую ориентацию в динамике производственных социально-психологических ситуаций [24, с. 92].

Только в результате пристального изучения всех условий производства, руководитель образовательной организации может выработать устойчивые приёмы служебного поведения, позволяющие ему с наименьшими затратами нервно-психологической энергии справляться со своими обязанностями.

Руководитель образовательной организации должен избегать стереотипных и формальных суждений о других, обязан учитывать, что личность любого человека – не раз навсегда данная совокупность качеств, а сложная система, которая находится в постоянном движении и, следовательно, требует при своей оценке диалектического подхода. Руководителю нужно отвлечься от личных симпатий и антипатий, посмотреть на подчинённых как бы со стороны и беспристрастно оценить их качества и возможности, а также собственную линию поведения. В качестве практического приёма, способствующего формированию у руководителя верной самооценки, можно рекомендовать метод самохарактеристики. Это

своего рода письменные размышления, помогающие не только оценить свою деятельность с внешней стороны, но также осмыслить накопившийся опыт, сформулировать некоторые жизненные принципы, спланировать пути к самосовершенствованию.

Адекватная самооценка и объективный подход к оценке подчинённых – важное условие возникновения и укрепления личного авторитета руководителя образовательной организации. Реальной психологической основой, обуславливающей отношение руководителя к самому себе и к подчинённым, выступают его способности к воспитательной и организаторской деятельности.

В наше время деятельность руководителя должна отличаться не только стабильностью, но и способностью гибко приспосабливаться к изменениям потребностей системы и образовательной среды в стране. Необходимо, чтобы руководитель имел возможность постоянно представлять себе работу системы в целом и в динамике, выявлять в многообразии проблем решающие и на них сосредотачивать внимание, не растворяясь в текущих проблемах и мелочах. Как бы не был высок уровень подготовки и значителен опыт руководителя образовательной организации, он не может полагаться лишь на себя и должен привлекать к управленческой деятельности знающих, добросовестных и инициативных работников. Способный организатор имеет в помощниках весь коллектив, но настойчивость никогда не переходит в упрямство и нетерпимость к чужому мнению, приучает подчинённых к самостоятельности.

Непременной составляющей организаторских способностей является ответственность, отсутствие которой невозможно компенсировать никакими другими достоинствами [51, с. 72].

Что касается организаторских способностей, то они проявляются в умении руководителя выделять и чётко формулировать на данном этапе развития организации проблемы, рационально распределять работу между сотрудниками и добиваться персональной ответственности каждого за выполнение возложенных на него функций, учитывая в своей деятельности их

квалификационные и личностные характеристики, принимать и реализовывать обоснованные управленческие решения. Не так уж редки случаи, когда компетентный руководитель не справляется со своими обязанностями. Большею частью это связано с отсутствием у него организаторских способностей. Вот почему так важно тщательно подбирать кадры на руководящие должности.

Претендент на руководящую должность в образовательной организации обязан соответствовать некоторым требованиям к его личности. Без этого невозможно избежать произвольных оценок и негативных последствий подбора и расстановки руководящих кадров. Эти требования можно разделить на общие и специальные. Общие требования закреплены в законодательстве о труде ТК РФ и других документах, а специальные требования изложены в квалификационных справочниках, должностных инструкциях и некоторых иных нормативных актах [19, с. 35].

На деле чётко определить требуемые качества руководителя довольно сложно. Кандидат может иметь необходимое образование и быть хорошим специалистом, но это не гарантирует того, что он станет умелым руководителем. Столь же неубедительна нередко используемая оценка руководителя по непосредственным итогам работы. В этом случае зачастую игнорируется то, какой ценой достигнуты результаты, насколько разумными были действия руководителя с точки зрения перспектив развития системы.

Поэтому единственно приемлемой признаётся комплексная оценка кандидата на должность по показателям, достоверно отображающим исполнение основных функциональных обязанностей.

Для принятия в каждом отдельном случае решения относительно кандидата на руководящую должность требования, которым он должен соответствовать, деловые и нравственно-психологические, нуждаются в раскрытии и расшифровке.

Перечислим наиболее важные из этих требований:

- компетентность, наличие достаточного и полезного опыта работы в определённой сфере образовательной деятельности;
- способность выявлять, а в чём-то и предугадывать тенденции развития системы, организовывать, координировать и контролировать действия подчинённых;
- нравственные достоинства – честность, требовательность, критичность к себе и к другим, высокое чувство долга и ответственности;
- оперативность и гибкость, умение самостоятельно и своевременно принимать обоснованные решения, инициативно и настойчиво добиваться их исполнения посредством соответствующих воздействий на подчинённых;
- знание способов срабатываться с людьми и формировать коллектив, а также способы и формы общения и выхода из конфликтных ситуаций;
- стремление к аргументированному распределению функций между собой и сотрудниками, объективная оценка результатов деятельности;
- справедливость во взаимоотношениях с подчинёнными;
- умение правильно организовывать свою работу, распределять время на решение текущих и перспективных задач, формировать условия для нормальной работы коллектива [19, с. 36].

Достоверная оценка руководителя образовательной организации непременно должна включать и обоснованное представление о направленности и пределах его умственных способностей. Умственные способности человека заслуживают изучения и по причине их разнонаправленности, понимание которой весьма важно для отбора руководителей.

Рассмотрим некоторые социально-психологические и нравственные требования к личности руководителя: психологический такт, честность, честолюбие, умение предупреждать и преодолевать стрессовые ситуации.

Психологический такт – способность быстро находить наиболее приемлемый тон и целесообразную форму общения с подчинёнными и вообще

с окружающими. Психологический такт может быть представлен набором некоторых признаков: понимание ситуации, содержание взаимоотношений и характера желательного взаимодействия с людьми; находчивость в разговоре с ними; отсутствие речевого шаблона и речевая адаптация к людям; чуткость и участливость по отношению к людям; индивидуализация обращения с ними в зависимости от их устойчивых индивидуально-психологических черт; простота и естественность в общении, умение оставаться самим собой во всех обстоятельствах [25, с. 76].

Одной из самых распространённых моделей деятельности руководителя является так называемая функциональная модель, которая предлагает описывать содержание труда руководителя образовательной организации посредством перечисления его функций. На самом деле функции руководства не являются прерогативой одного наделённого властными полномочиями лица. Обычно функции руководства распределены между многими членами организации, причём необязательно в полном соответствии с их местом в иерархической структуре управления. Даже такие функции, как несение ответственности за результаты совместной деятельности и воспитание членов коллектива, могут быть делегированы вниз по ступеням иерархической структуры.

Общая задача руководителей всех рангов и уровней заключается в том, чтобы достичь целей совместной деятельности, умножая свои физические и интеллектуальные силы коллективными усилиями подчинённых. В широком смысле обязанности руководителя состоят в том, чтобы решить, что конкретно надо сделать, определить, кто, как, когда и что должен делать, следить за тем, чтобы всё было сделано, оценивать, как было сделано, и вознаграждать за сделанное.

Для определения типа руководителей американские психологи Р. Блэйк и Д. Моутон составили матрицу типов руководителей, изображённую на рисунке 2.

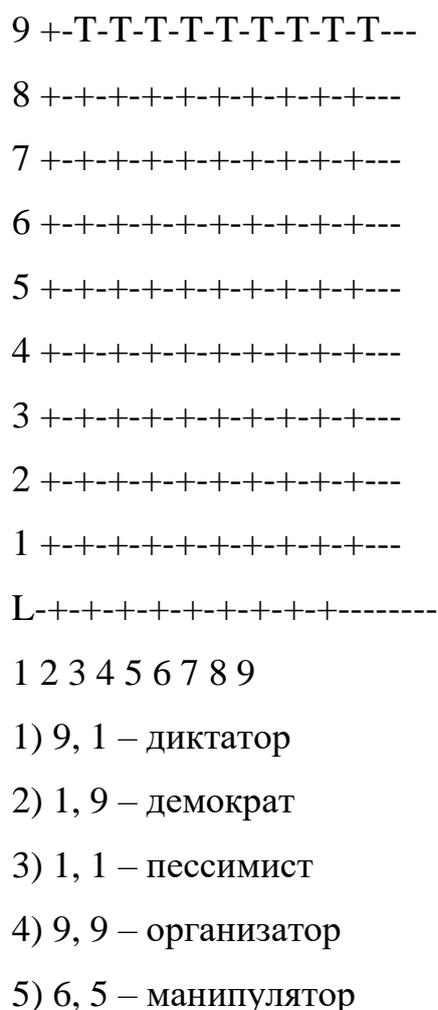


Рисунок 2 – Матрица типов руководителей

1. Стил ь управления, полностью ориентированный на производство и уделяющий мало внимания людям. Это жёсткий курс администратора. Работа в таких условиях не приносит удовлетворения. Каждый пытается уйти из подчинения.

2. Производительность труда у такого менеджера стоит на последнем месте. Принцип: «Надо быть всегда самим собой». Работнику обстановка нравится, но польза небольшая, весь пыл – в дебаты.

3. Девиз «Не вмешиваться в ход событий». Случайные люди, назначенные кем-то.

4. Самый продуктивный тип, учитывающий нужды производства, а также людей. Важнейшая характеристика – устремлённость к инновациям, нацеленность на развитие организации. Предприятие при таком менеджере процветает. Но такое почти нереально.

5. Менеджера этого типа удовлетворяет средняя производительность. Девиз: «Не хватать звезд с неба». Манипулирование людьми.

Итак, в зависимости от характера работ руководителю могут предъявляться различные требования. Исследуя политические, социальные, экономические и психологические силы, действующие в странах, и изучая влияние этих сил на тех, кто занимает управленческие посты, можно прийти к полезным обобщениям об изменяющемся содержании работы руководителя.

Эти обобщения позволили американским ученым М. Вудкоку и Д. Фрэнсису предсказать те способности и умения, которые требуются от умелого менеджера в настоящее время и в будущем [15, с. 112].

Их исследование позволило выделить одиннадцать отчётливых факторов, которые, очевидно, будут влиять на управленческую деятельность в ближайшие десятилетия.

1. Стрессы, давление и неопределённость во всё большей мере присутствуют в большинстве форм жизни организаций. Поэтому от умелых руководителей требуется способность эффективно управлять собой и своим временем.

2. Эрозия традиционных ценностей привела к серьёзному расстройству личных убеждений и ценностей. Поэтому от современных руководителей требуется способность прояснить свои личные ценности.

3. Имеется широкая возможность выбора. Поэтому от менеджеров требуется чётко определять как цели выполняемой работы, так и собственные цели.

4. Организационные системы не в состоянии обеспечить все возможности для обучения, требующиеся современному руководителю. Поэтому каждый руководитель должен сам поддерживать постоянный собственный рост и развитие.

5. Проблем становится всё больше, и они всё сложнее, в то время как средства их решения зачастую более ограничены. Поэтому способность решать проблемы быстро и эффективно становится всё более важной чертой

управленческих навыков.

6. Постоянная борьба за рынки сбыта, энергетические ресурсы и прибыльность делают необходимыми выдвижение новых идей и постоянное приспособление. Поэтому руководители должны быть изобретательны и способны гибко реагировать на изменения ситуации.

7. Традиционные иерархические отношения затрудняются. Поэтому эффективное управление призывает к использованию навыков влияния на окружающих, не прибегая к прямым приказам.

8. Многие традиционные школы и методы управления исчерпали свои возможности и не отвечают вызовам настоящего и будущего. Поэтому требуются новые, более современные управленческие приёмы, и многие менеджеры должны освоить иные подходы в отношении своих подчинённых.

9. Большие затраты и трудности связаны ныне с использованием наёмных работников. Поэтому от каждого руководителя требуется более умелое использование людских ресурсов.

10. Возрастающие масштабы изменений требуют развития новых подходов и борьбы с возможностью собственного «устаревания». Поэтому менеджерам требуется умение помочь другим в быстром изучении новых методов и освоении практических навыков.

11. Сложные проблемы во всё большей мере требуют объединения усилий нескольких людей, совместно осуществляющих их решение. Поэтому менеджер должен уметь создавать и совершенствовать группы, способные быстро становиться изобретательными и результативными в работе [15, с. 117].

Поскольку каждая управленческая задача предъявляет те или иные конкретные требования, неправильно было бы считать, что каждый из вышеупомянутых факторов в равной мере относится к любой ситуации. Однако они действительно обеспечивают основу для оценки каждым работником своих возможностей по отношению к требованиям их работы. Когда какие-либо из этих навыков и способностей отсутствуют у

руководителя, возникает ограничение. Но в любом случае, как уже говорилось выше, к руководителю предъявляются большие требования, которые хороший менеджер сможет удовлетворить, только если он будет постоянно совершенствоваться, ведь предела мастерства нет [30, с. 25].

В прошлом десятилетии люди, занимающиеся подготовкой и повышением квалификации руководителей, разработали много практических методов, помогающих им развить и опробовать собственный стиль и способности. Почти всегда при этом руководители овладевают новыми навыками, углубляют понимание своей профессии, обнаруживают ранее скрытые способности. А непосредственное личное участие и обучение на собственном опыте – это самый плодотворный путь приобретения и успешного применения новых навыков.

Из всего сказанного можно сделать вывод, что ценен тот руководитель, который знает своё дело, умеет хорошо управлять и добиваться поставленных целей, независимо от его внешности и образования. Это главный стандарт настоящего руководителя. Но даже при наличии всех вышеперечисленных навыков руководитель не будет успешным, если он не будет правильно организовывать своё время и рабочий день. Ведь такой ресурс, как время, стоит на ряду со многими другими ресурсами: людьми, финансами и сырьём.

Менеджер всегда находится в трёх измерениях: в настоящем, прошлом и будущем. Время – необратимо. Его нельзя накопить, умножить или передать. Оно проходит безвозвратно. К сожалению, в России с давних времён сложилось представление о руководителе, как о человеке с минимальным количеством свободного времени, и чем меньше времени имел руководитель, тем более значительной персоной он казался. Но на самом деле это лишь говорит о низком уровне, который представляет собой последовательное и целенаправленное использование испытанных методов работы в повседневной практике для того, чтобы оптимально и со смыслом использовать своё время.

Выводы по первой главе

Стиль деятельности руководителя образовательной организации – это совокупность устойчивых методов, которыми пользуется руководитель в своей практической деятельности [36, с. 19].

Успех каждого руководителя образовательной организации зависит не только от материально-экономических величин, но и от того, как он распоряжается самым ценным достоянием – временем.

В процессе исследования стиля руководителя образовательной организации нами были сделаны следующие выводы:

- руководитель образовательной организации формирует определённый стиль работы самим характером подбора кадров и воздействием на них присущими ему приёмами;
- сущность оптимального управления заключается в обеспечении эффективного управленческого воздействия субъекта на объект управления, при наиболее рациональном использовании сил и средств в конкретных условиях и реальной управленческой ситуации;
- наибольший экономический и социальный эффект обеспечивает побуждающая деятельность руководителя образовательной организации, которая должна сочетать в себе два фактора – ориентацию на цели организации и собственные проблемы, а также содружество с подчинёнными;
- самооценка руководителя образовательной организации является общественно значимым фактором, поскольку она оказывает влияние на подчинённых и эффективность их труда;
- личное поведение руководителя образовательной организации имеет существенное значение для успешной деятельности всего коллектива.

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ФОРМИРОВАНИЮ ЭФФЕКТИВНОГО СТИЛЯ РУКОВОДСТВА СОВРЕМЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ В УСЛОВИЯХ МАОУ «АКАДЕМИЧЕСКИЙ ЛИЦЕЙ № 95 Г. ЧЕЛЯБИНСКА»

2.1 Оценка и характеристика существующих стилей руководства в условиях МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска»

Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение «Академический лицей № 95 г. Челябинска» организовано 1 сентября 1988 года. Тип учреждения – автономное. Тип образовательной организации – общеобразовательная организация. Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение «Академический лицей № 95 г. Челябинска» расположено по адресам: 454021, Челябинская область, г. Челябинск, ул. Молдавская, д. 23 «Б»; 454021, Челябинская область, г. Челябинск, Комсомольский проспект, д. 91 «Б»; 454001, Челябинская область, г. Челябинск, проспект Победы, д. 307 «А». Учреждение создано в соответствии с постановлением Главы администрации Курчатовского района города Челябинска от 22.11.1996 г. № 152 на основании Распоряжения первого заместителя Главы города Челябинска от 22.08.2019 г. № 9542-к «О создании МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» путём изменения типа учреждения».

Учредителем Учреждения от имени муниципального образования «город Челябинск» является Администрация города Челябинска в лице Комитета по делам образования города Челябинска. В своей деятельности Учреждение руководствуется действующим федеральным и региональным законодательством, муниципальными правовыми актами города Челябинска и уполномоченных должностных лиц Администрации города Челябинска, принятыми в пределах их компетенции, установленных муниципальными

правовыми актами Администрации города Челябинска, приказами Учредителя, внутренним Уставом.

Право на образовательную деятельность и льготы, предусмотренные законодательством Российской Федерации, возникают у Учреждения с момента выдачи лицензии на осуществление образовательной деятельности. Структурные подразделения Учреждения не являются юридическими лицами и действуют на основании Устава образовательной организации и положения, утверждённого приказом руководителя Учреждения. Осуществление образовательной деятельности в представительстве образовательной организации запрещается. Лицензирование образовательной деятельности и государственная аккредитация структурных подразделений осуществляется в порядке, установленном законодательством Российской Федерации. Руководитель структурного подразделения назначается на должность приказом руководителя Учреждения.

Учреждение создано для выполнения работ, оказания услуг в целях обеспечения реализации предусмотренных нормативными правовыми актами Российской Федерации и Челябинской области полномочий муниципального образования «город Челябинск» в сфере образования. Основной целью деятельности, для которой создано Учреждение, является образовательная деятельность по образовательным программам начального общего, основного общего, среднего общего образования. Основным видом деятельности Учреждения является образовательная деятельность по образовательным программам начального общего, основного общего, среднего общего образования. В соответствии с рекомендациями психолого-медико-педагогической комиссии, с согласия родителей (законных представителей обучающихся) учреждение организует обучение по адаптированной образовательной программе начального общего образования для обучающихся с задержкой психического развития, в том числе прочие адаптированные образовательные программы.

Управление Учреждением осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации, Уставом, строится на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности. Органами управления Учреждением являются руководитель Учреждения, наблюдательный совет МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» и иные коллегиальные органы управления Учреждением. Единоличным исполнительным органом Учреждения является директор МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска».

Руководитель Учреждения в соответствии с законодательством Российской Федерации и Уставом назначается Учредителем на срок, определяемый Учредителем на основании заключённого трудового договора (эффективного контракта). Руководитель организует выполнение решений Учредителя по вопросам деятельности МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска». В МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» формируются коллегиальные органы управления, к которым относятся Общее собрание работников, Педагогический совет, Совет Учреждения.

Цель экспериментального исследования: выявить особенности влияния стиля руководства в МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» на эффективность деятельности структурных подразделений.

Сформулируем основную гипотезу экспериментального исследования: если у руководителя образовательной организации присутствуют лидерские качества, то эффективность деятельности педагогических работников повышается. Вопрос сработанности и психологической совместимости людей не решается простым правилом подобия или противоположности их индивидуальностей. Видится более сложный механизм взаимодействия субъектов, чем ситуационная актуализация тех или иных их качеств или ролей, что даёт основание отклонять ситуационные теории лидерства как исчерпывающе объясняющие взаимодействия субъектов. Исследование проводилось с января по сентябрь 2022 года.

Для эффективного проведения исследования влияния стиля руководства на эффективность деятельности МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» необходимо раскрыть общую характеристику испытуемых, которая приведена в таблице 1.

Таблица 1 – Общая характеристика испытуемого управленческого персонала МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска»

№	ФИО испытуемого	Пол	Возраст	Занимаемая должность
1	2	3	4	5
1	Респондент 1	Ж	54	директор образовательного учреждения
2	Респондент 2	Ж	52	главный бухгалтер
3	Респондент 3	М	53	заместитель директора
4	Респондент 4	Ж	43	руководитель структурного подразделения
5	Респондент 5	Ж	54	заместитель директора
6	Респондент 6	Ж	52	заместитель директора
7	Респондент 7	Ж	49	первый заместитель директора
8	Респондент 8	Ж	36	руководитель структурного подразделения
9	Респондент 9	Ж	47	заместитель директора
10	Респондент 10	Ж	35	руководитель структурного подразделения
11	Респондент 11	Ж	47	заместитель директора
12	Респондент 12	Ж	39	заместитель директора
13	Респондент 13	М	35	заместитель директора
14	Респондент 14	Ж	32	заместитель директора
15	Респондент 15	Ж	56	заведующий отделением
16	Респондент 16	М	45	заместитель директора

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5
17	Респондент 17	Ж	36	руководитель структурного подразделения
18	Респондент 18	Ж	54	заместитель директора
19	Респондент 19	Ж	41	заместитель директора
20	Респондент 20	Ж	39	старший воспитатель

Всего было исследовано 20 работников управленческого персонала МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска». Возраст опрашиваемых колеблется от 32 до 56 лет. Для подтверждения гипотезы исследования был проведён ряд диагностик. Одной из них является исследование личности сотрудников с помощью многофакторного опросника FPI (Приложение 1).

Результаты диагностики личности сотрудников с помощью многофакторного опросника FPI представлены в таблице 2. Обработка результатов производится после перевода первичных оценок в стандартные по 9-ти балльной шкале.

Таблица 2 – Данные опросника FPI

№ испытуемого	Шкалы											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	3	1	3	3	6	3	3	3	7	5	2	8
2	3	1	3	3	6	7	3	6	6	5	2	9
3	3	2	2	4	5	8	2	6	9	7	4	7
4	2	3	3	7	5	8	3	6	9	7	4	8
5	7	3	4	4	9	3	6	9	7	3	4	3
6	4	3	4	5	9	6	6	9	9	5	9	8
7	2	1	2	4	8	4	5	5	7	4	5	8
8	4	7	7	7	5	9	6	9	8	6	8	8
9	5	2	5	6	8	7	6	6	7	7	4	8
10	2	2	2	6	6	9	3	5	7	8	6	9
11	3	7	3	7	7	8	2	7	6	4	5	7
12	3	1	3	7	5	9	3	4	7	4	3	8
13	7	5	4	4	6	3	9	6	8	3	4	7
14	2	4	7	2	7	5	7	7	8	7	6	3
15	2	2	2	3	6	8	3	3	7	4	9	8
16	1	1	7	3	8	8	7	3	6	7	2	5

№ испытуемого	Шкалы											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
17	2	3	2	8	8	9	3	9	7	6	7	8
18	4	2	2	4	5	9	2	5	6	7	3	9
19	1	1	3	3	4	9	3	3	7	7	2	9
20	2	3	7	5	6	8	9	9	5	2	4	9
Итого	59	54	74	98	139	143	69	109	139	108	93	149
Среднее	2,95	2,7	3,7	4,9	6,95	7,15	3,45	5,45	6,95	5,4	4,65	7,45

Таким образом, из таблицы 2 можно сделать вывод, что самую большую сумму баллов набрали работники управленческого персонала МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» по 12 шкале маскулизм-феминизм. При этом у испытуемых преобладает маскулинный тип личности, так как многие сотрудники получили высокие баллы. У большинства низкая степень агрессивности как реактивной, так и спонтанной. Этим работникам свойственна уравновешенность. На основе полученных данных рассчитаем среднее арифметическое значение по каждой шкале и построим среднестатистический психологический профиль для сотрудников управленческого персонала МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска». На рисунке 3 представлен среднестатистический профиль сотрудников управленческого персонала МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска», полученный по опроснику FPI.

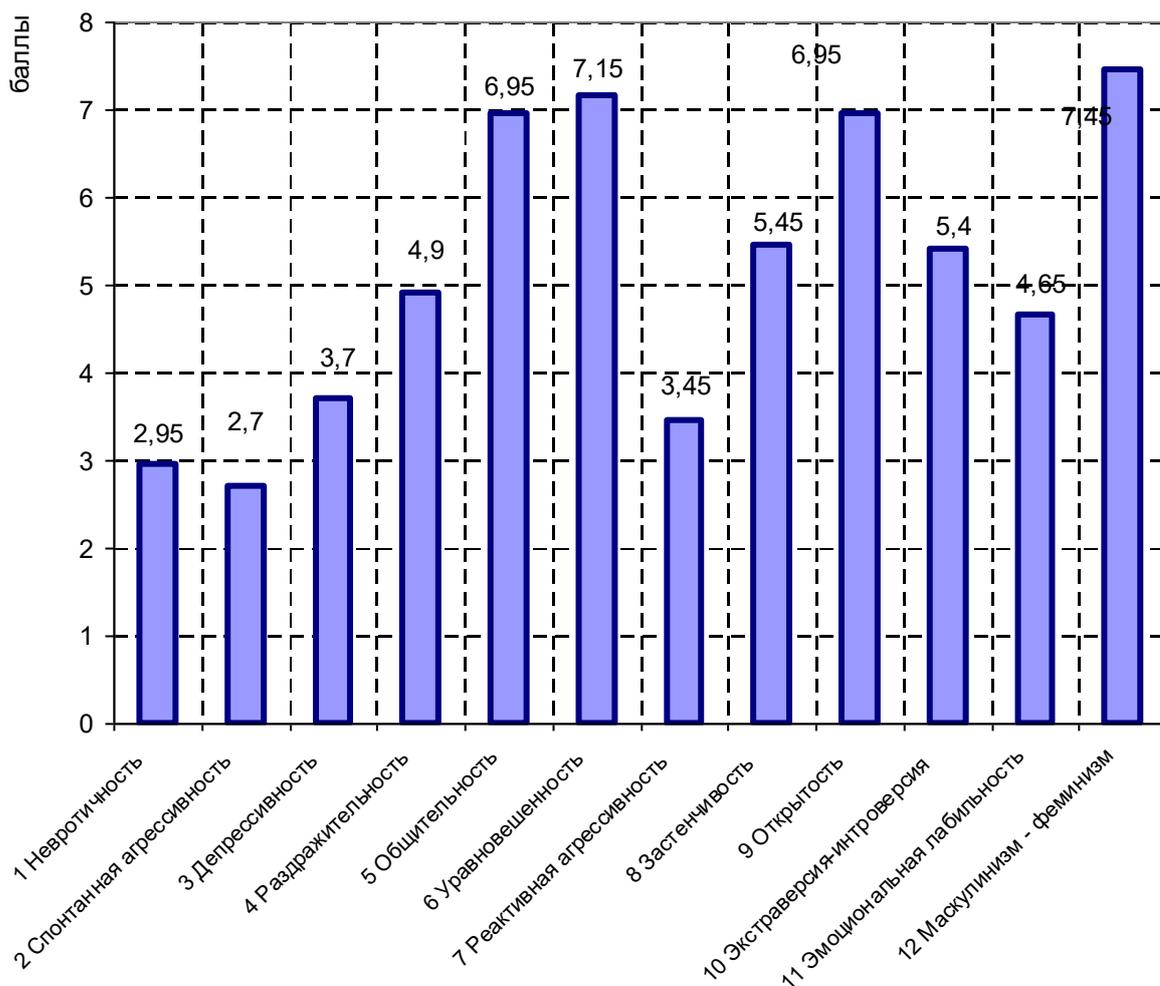


Рисунок 3 – Средний профиль работников управленческого персонала
 MAOY «Академический лицей № 95 г. Челябинска», полученный по
 опроснику FPI

Как мы видим из полученных результатов, все набранные респондентами баллы относятся к средним и высоким. По шкале I «Невротичность» опрашиваемые сотрудники управленческого персонала MAOY «Академический лицей № 95 г. Челябинска» в основном получили низкую оценку, что соответствует их эмоциональной устойчивости и в свою очередь отражается на эффективности деятельности образовательной организации.

В соответствии со шкалой II «Спонтанная агрессивность» можно сделать вывод, что сотрудники управленческого персонала MAOY

«Академический лицей № 95 г. Челябинска» не обладают спонтанной агрессивностью.

Результаты по шкале III «Депрессивность» позволяют сделать вывод, что сотрудники управленческого персонала МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» не обладают депрессивностью, но в то же время они часто поддаются эмоциям из-за сбоев в учебном и воспитательном процессах или невыплаты заработной платы и в итоге, как правило, испытывают глубокое разочарование по поводу отсутствия необходимого уровня образования у обучающихся, что отражается на их профессиональной деятельности в МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска».

Шкала IV «Раздражительность» позволяет увидеть, что уровень раздражительности сотрудников управленческого персонала МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» на уровне среднего, что в свою очередь отражается на эффективности образовательного процесса и управлении персоналом.

Полученный по V шкале «Общительность» результат говорит о некоторой потребности в общении и готовности к удовлетворению этой потребности у сотрудников управленческого персонала МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска». У этих работников выражена ориентация на уважительные отношения, что отражается на социально-психологическом климате в коллективе и соответственно на эффективности образовательного процесса в МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска».

Результат опроса по VI шкале «Уравновешенность» свидетельствует о хорошей защищённости респондентов от воздействия стресс-факторов обычных рабочих ситуаций, базирующейся на уверенности в себе, оптимистичности и активности. Данные сотрудники МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» наиболее устойчивы к стрессу – нетревожные, эмоционально устойчивые, неимпульсивные. Особенно это проявляется у заведующего отделением МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска».

Проведённая методика позволила выявить наличие признаков психопатизации экстратенсивного типа. По этой шкале показали высокие результаты два сотрудника МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска», которые набрали высокие баллы (по 9 баллов), что говорит о высоком уровне психопатизации, характеризующемся агрессивным отношением к социальному окружению и выраженным стремлением к доминированию. Остальные набрали низкие и средние баллы, что позволяет сделать вывод о том, что систематическое преодоление умеренного стресса способствует созданию прочности, которая позволяет сотрудникам управленческого персонала МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» справляться с их негативным влиянием и показывать высокую производительность труда и хорошие результаты у обучающихся.

По VII шкале «Реактивная агрессивность» опрошиваемые получили среднюю оценку, что говорит о том, что у некоторых сотрудников управленческого персонала МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» в некоторой степени присутствует тревожность, беспокойство, неуверенность.

Результаты по VIII шкале «Застенчивость» говорят об умеренной решительности и уверенности в себе. Большинство сотрудников в коллективе держатся свободно, независимо.

Данные шкалы IX «Открытость» показывают, что все сотрудники управленческого персонала МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» отвечали искренно и полно. Об этом свидетельствует высокая оценка по шкале. Также полученный результат говорит о стремлении к доверительно-откровенному взаимодействию с руководителем при высоком уровне самокритичности. Нарушение привычных взаимоотношений, являясь дополнительным стрессогенным фактором, понижает эффективность всего коллектива сотрудников МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска».

Средний балл опрошиваемых по X шкале «Экстраверсия-интроверсия» составил 5,4, что соответствует среднему уровню экстравертивности

сотрудников управленческого персонала МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска»

По шкале XI «Эмоциональная лабильность» респонденты получили среднюю оценку, которая отчасти характеризует стабильность эмоционального состояния сотрудников управленческого персонала МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска», но и не говорит о его неустойчивости. В то же время могут происходить колебания настроения, повышаться возбудимость и раздражительность, что в свою очередь отражается на результатах работы и организации учебного и воспитательного процессов в МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска».

Результаты, полученные по XII шкале «Маскулизм-феминизм», свидетельствуют о протекании психической деятельности преимущественно по мужскому типу, что соответствует профессиональным качествам сотрудников управленческого персонала МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» при руководстве структурными подразделениями.

По результатам опросника FPI можно сделать вывод, что для многих сотрудников управленческого персонала МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» характерно открытое поведение, в процессе которого возникают положительные эмоции и складываются благоприятные условия для работы и выполнения должностных обязанностей в ходе организации образовательного и воспитательного процессов в образовательной организации.

Далее для выявления лидерских качеств сотрудников основного управленческого персонала МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» была проведена методика «Лидер» (Приложение 2). Представим результаты исследования сотрудников основного управленческого персонала МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» по данной методике в таблице 3.

Таблица 3 – Результаты исследования по степени склонности к лидерству сотрудников основного управленческого персонала МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска»

Сотрудник управленческого персонала	Количество баллов
Заместитель директора по административно-хозяйственной работе (Респондент 3)	39
Заместитель директора по научно-исследовательской работе (Респондент 5)	41
Заместитель директора по учебной работе (Респондент 6)	47
Заместитель директора по воспитательной работе (Респондент 9)	38
Итого	165
Средний балл	41,25

Таким образом, у таких руководителей, как Респондент 3, Респондент 5 и Респондент 9, наблюдается средняя выраженность в лидерстве. Данные, полученные при оценке лидерского потенциала, интересны тем, что отнюдь не всегда стремление к лидерству совпадает с реально занимаемой данным сотрудником статусной позицией. Наиболее выражен лидерский потенциал у Респондента 6.

Исходя из полученных данных, мы построили диаграмму, отражающую распределение по категориям степени выраженности лидерства сотрудников управленческого персонала МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска», изображённую на рисунке 4.

Из приведённых данных можно сделать вывод, что только один руководитель высшего уровня МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» набрал самый высокий балл, что говорит о том, что лидерство у него выражено в сильной степени, остальные заместители директора набрали средние баллы.

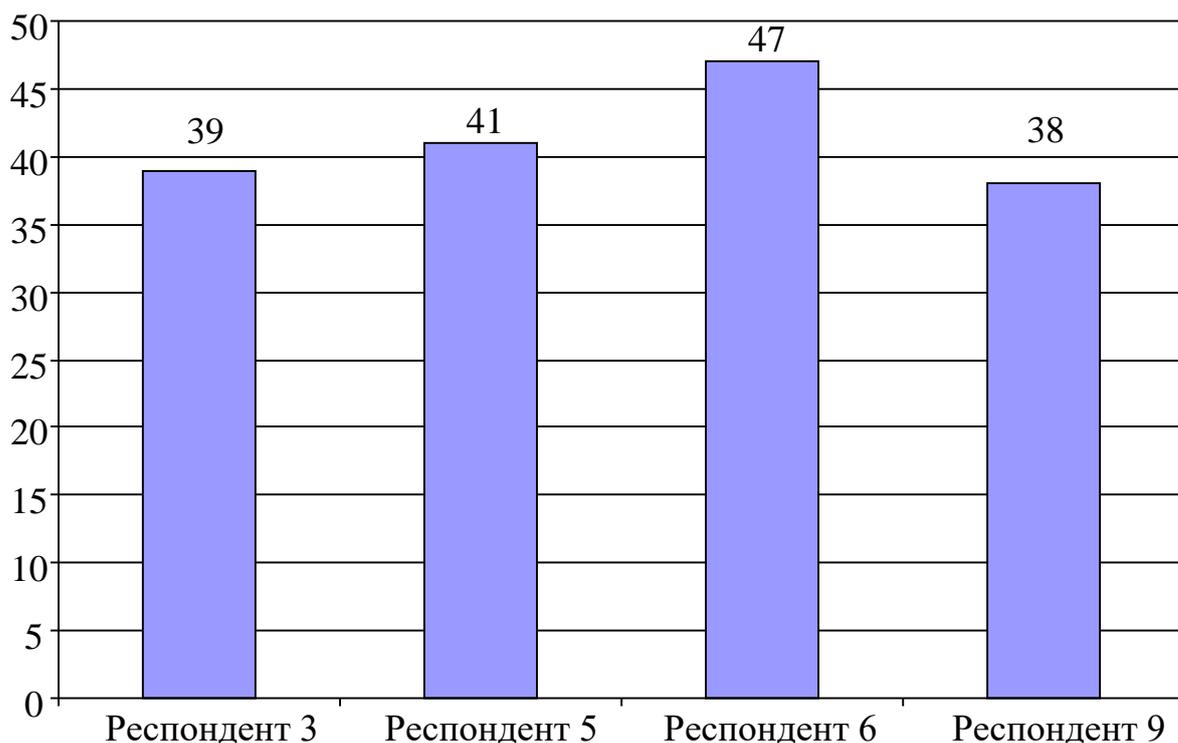


Рисунок 4 – Диаграмма распределения по степени склонности к лидерству сотрудников основного управленческого персонала МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска»

Таким образом, из всего вышесказанного можно сделать вывод, что средний показатель степени склонности к лидерству у испытуемых составляет 41,25 балла, что соответствует средней выраженности лидерства и говорит о том, что лидерские качества высшего руководства влияют на эффективность деятельности МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» и организацию образовательного и воспитательного процессов. Поскольку у заместителя директора по учебной работе (Респондента 6) показатели деятельности выше, чем у других руководителей, мы можем сделать вывод, что данный руководитель уверен в себе, стремится к лидерству. Эти качества позволяют ему эффективно руководить и мотивировать деятельность подчинённых ему сотрудников.

Далее сотрудники основного управленческого персонала МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» были исследованы по методике

Г. Айзенка «Темперамент». Результаты данного исследования представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Обобщённые результаты опросника Г. Айзенка «Темперамент»

Тип темперамента	Количество, чел.	Доля, %
Сангвиник	2 (Респондент 3, Респондент 5)	50
Меланхолик	1 (Респондент 6)	25
Холерик	1 (Респондент 9)	25
Флегматик	-	-

Изобразим полученные данные в виде диаграммы, представленной на рисунке 5.

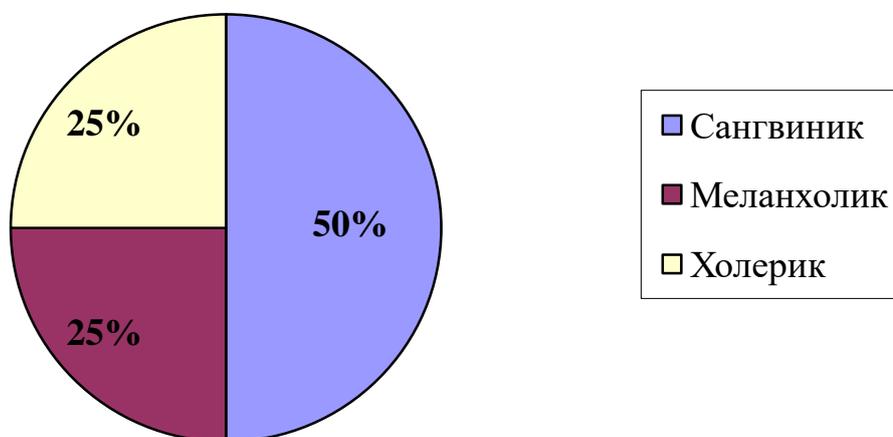


Рисунок 5 – Диаграмма соотношения типов темперамента руководителей среднего звена МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска»

Таким образом, анализируя представленный график, можно сделать вывод, что наиболее распространённым типом темперамента среди руководителей МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» является сангвиник (Респондент 3, Респондент 5). Это сильные, уравновешенные и подвижные люди. Процесс возбуждения здесь уравновешивается процессом торможения. Трудовой коллектив под их руководством работает эффективно, но всё же присутствуют некоторые проблемы в социально-психологическом климате МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска».

Типичными поведенческими проявлениями этих руководителей среднего звена МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» являются

общительность, импульсивность, недостаточный самоконтроль, хорошая приспособляемость к среде, открытость в чувствах к субъектам образовательного процесса.

Заместитель директора по воспитательной работе, Респондент 9, по типу темперамента относится к холерикам, то есть сильному, неуравновешенному типу с преобладанием возбуждения. Заместитель директора по учебной работе, Респондент 6, относится к меланхоликам и характеризуется слабостью процессов возбуждения и торможения, малой подвижностью нервных процессов, что также отражается на деятельности МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» в области решения организационных и образовательных вопросов.

Методика «Стиль управления» (Приложение 3) предназначена для определения стиля управления руководителей среднего уровня, для выявления его влияния на эффективность деятельности как структурных подразделений, так и всего МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» в целом. Результаты данного исследования представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Результат опросника «Стиль управления»

Сотрудник управленческого персонала	Стиль управления		
	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Заместитель директора административно-хозяйственной работе (Респондент 3)	19	16	12
Заместитель директора по научно-исследовательской работе (Респондент 5)	19	18	9
Заместитель директора по учебной работе (Респондент 6)	10	21	10
Заместитель директора по воспитательной работе (Респондент 9)	9	23	12
Итого	57	78	43
Средний балл	14,25	19,5	10,75

Представим полученные данные в виде диаграммы на рисунке 6.

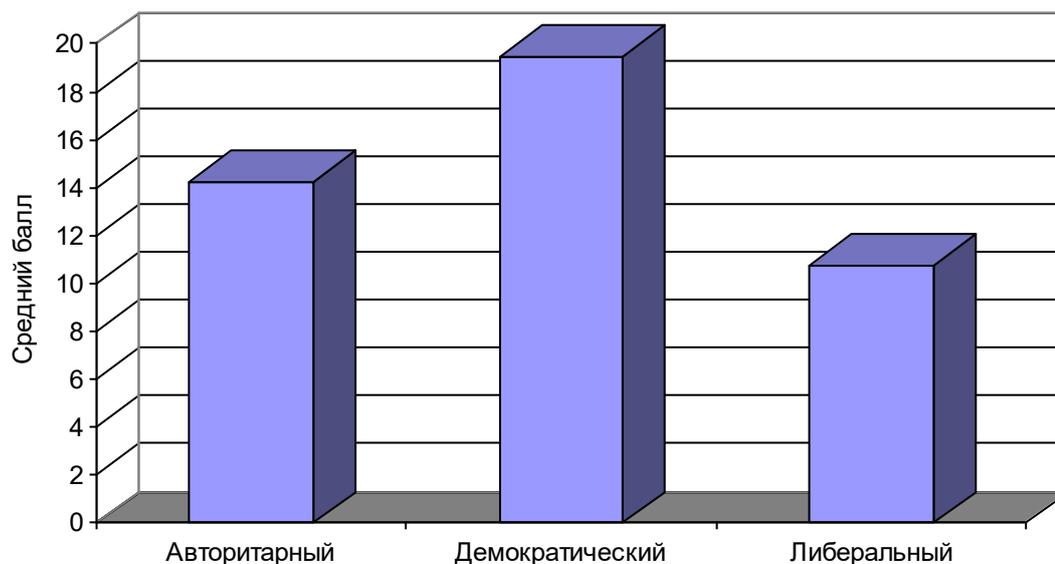


Рисунок 6 – Распределение средних баллов по каждому стилю управления сотрудников основного управленческого персонала МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска»

Таким образом, анализируя представленный график, можно сделать вывод о том, что наиболее распространённым стилем управления сотрудников основного управленческого персонала МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» является демократический. Этот стиль в большей мере присущ таким заместителям директора, как Респондент 6 и Респондент 9.

Для таких руководителей МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска», как Респондент 5 и Респондент 3, характерен авторитарный стиль управления. При этом стоит отметить, что у Респондента 3, заместителя директора по административно-хозяйственной работе, присутствует эксплуататорская направленность. Он полностью сосредотачивает в руках решение всех вопросов, мало доверяет подчинённым, редко интересуется их мнением, берёт на себя ответственность за всё, давая исполнителям лишь указания. В качестве основной формы стимулирования он использует наказания, угрозы, психологическое давление. Всё это сказывается на эффективности деятельности подразделений (производительность труда) и на показателях деятельности самой образовательной организации. Сотрудники

управленческого персонала МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» временами относятся к нему безразлично или негативно, радуются любой его ошибке, находя в ней подтверждение своей правоты. В результате этого формируется неблагоприятный морально-психологический климат и создаётся почва для развития внутриорганизационных конфликтов.

В этом случае применение авторитарного стиля управления со стороны заместителя директора по административно-хозяйственной работе, Респондента 3, увеличивает личную власть руководителя и возможность его влияния на подчинённых, но не формирует внутренней заинтересованности исполнителей, ибо излишние дисциплинарные меры вызывают в человеке страх и злость, уничтожают стимулы к работе.

У Респондента 5, заместителя директора по научно-исследовательской работе, более мягкая, «благожелательная» разновидность авторитарного стиля управления. Она относится к подчинённым снисходительно, по-отечески, интересуется их мнением, хотя, несмотря на его обоснованность, может поступить по-своему, предоставляет исполнителям самостоятельность в ограниченных пределах, обеспечивает максимальную производительность.

Для заместителя директора по воспитательной работе, Респондента 9, и заместителя директора по учебной работе, Респондента 6, характерен демократический стиль руководства. Их деятельность характеризуется высокой степенью децентрализации полномочий, активным участием в принятии решений, созданием таких условий, при которых выполнение обязанностей оказывается для сотрудников привлекательным, а успех служит вознаграждением. Такие руководители среднего звена пытаются сделать обязанности подчинённых более привлекательными, избегают навязывания им своей воли, вовлекают в принятие решений, предоставляют свободу формулировать собственные цели на основе целей МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска», что повышает степень мотивации к работе, в то же время осуществляется довольно жёсткий контроль над подчинёнными.

Таким образом, проведённое исследование позволяет сделать следующие выводы:

1. В условиях авторитарного стиля руководства хоть и можно выполнить в два раза больший объём работы, чем в условиях демократического, но её качество, оригинальность, новизна, присутствие элементов творчества будут на такой же порядок ниже.
2. Демократический стиль руководства мотивирует сотрудников МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска», стимулирует творческий подход к решению поставленных перед ними задач и способствует повышению эффективности деятельности всех подразделений образовательной организации.

Также можно сделать вывод, что для испытуемых с типом темперамента «сангвиник» характерен демократический стиль управления при средней степени склонности к лидерству. Но эффективность деятельности сотрудников выше под руководством Респондента 3.

Взаимодействие руководителей высшего и среднего звена обусловлено, с одной стороны, наличием общих и частично пересекающихся производственных задач при формальной регламентированности их прав, обязанностей и отношений, с другой – своеобразием их индивидуальностей, предполагающим определённые варианты их наилучшего взаимного «уравновешивания», «сопряжения».

Таким образом, анализ подтвердил, что стиль руководства в МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» взаимосвязан с такими личными качествами руководителей, как тип темперамента, стремление к лидерству, спонтанная агрессивность, застенчивость, открытость, общительность, уравновешенность, депрессивность, раздражительность и так далее.

Анализ психологических портретов руководителей МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» показал следующее:

1. Средний показатель степени склонности к лидерству у испытуемых составляет 41,25 балла, что соответствует средней выраженности

лидерства и говорит о том, что лидерские качества руководителя влияют на эффективность деятельности сотрудников управленческого персонала и всего МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска».

2. Наиболее распространённым типом темперамента среди руководителей среднего звена МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» является «сангвиник». Структурные подразделения под их руководством работают эффективно, но всё же присутствуют некоторые проблемы в социально-психологическом климате.
3. Наиболее распространённым стилем руководства в МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» является демократический, что характеризуется высокой степенью децентрализации полномочий, активным участием сотрудников в принятии решений, созданием таких условий, при которых выполнение обязанностей оказывается для них привлекательным, а успех служит вознаграждением.
4. Изучение стилевых характеристик сотрудников управленческого персонала МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» показало наличие определённых желательных и значимых стилевых особенностей и профессионально важных качеств как для вышестоящих по управленческой структуре партнёров, так и для самих управленческих сотрудников.

2.2 Разработка и реализация проекта «Совершенствование стилей руководства современного руководителя в условиях МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска»»

Совершенствование системы стиля управления руководителей образовательной организации МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» возможно через управленческие воздействия на эту систему, то есть реализацию мероприятий, осуществляемых в формате проекта. Нами был

разработан проект с целью совершенствования системы стиля управления руководителей.

Цель проекта: изменить авторитарный стиль руководства некоторых руководителей МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» на «адаптивный» стиль, проявляющийся в умении руководителя вести себя в зависимости от требований реальной ситуации.

Принципы проекта «Совершенствование стилей руководства современного руководителя в условиях МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска»»:

- 1) принцип раннего начала адаптационных мероприятий по совершенствованию стилей руководства в лицее;
- 2) принцип непрерывности и поэтапности проведения адаптационных мероприятий по совершенствованию стилей руководства в лицее;
- 3) принцип системности и комплексности при осуществлении адаптационных мероприятий по совершенствованию стилей руководства в лицее;
- 4) принцип вариативности в подборе адаптационных мероприятий по совершенствованию стилей руководства в лицее;
- 5) принцип индивидуального подхода к определению объёма, характера и направленности мероприятий по совершенствованию стилей руководства в лицее.

Временной период: 3 месяца. В целях проекта по изменению личностных качеств руководителей МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» необходимо проведение следующих мероприятий и выполнения следующих задач:

- организация семинаров и тренингов;
- проведение индивидуальных бесед руководителя с новыми сотрудниками.

Для формирования коммуникативной компетенции управленческому персоналу МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» можно рекомендовать усилить следующие направления:

- обеспечение постоянного открытого общения между сотрудниками и руководством;
- регулярный контроль работы педагогического и технического персонала;
- проведение корпоративных мероприятий по совершенствованию стилей руководства в лицее;
- предоставление наставников для новых сотрудников с целью наиболее простой и лёгкой адаптации на новом рабочем месте;
- создание системы управления развитием карьеры педагогов.

Целесообразной для руководителей образовательной организации является система партнёрства по планированию и развитию карьеры педагогического коллектива. Равноправное партнёрство предполагает сотрудничество трёх сторон: педагога, его руководителя и заместителя руководителя, занимающегося вопросами переподготовки педагогических кадров. Педагог сам несёт ответственность за планирование и развитие собственной карьеры. Руководитель в данном случае выступает лишь в качестве наставника или спонсора своего сотрудника. А заместитель руководителя осуществляет общее управление процессом развития карьеры в образовательной организации, формируя заинтересованность педагога в развитии своей карьеры и предоставляя инструменты для начала осознанного управления собственной карьерой.

Совершенствование системы стиля руководства предполагает также организацию работы по повышению профессиональной компетентности руководителя образовательной организации:

- разработка программы повышения уровня профессионального мастерства;
- систематическая курсовая подготовка руководителя;

- повышение правовой культуры руководителя организации в рамках деятельности нормативно-правового лектория;
- организация работы дифференцированных мобильных объединений разного уровня;
- обеспечение возможности для занятий опытно-экспериментальной и исследовательской деятельностью.

Для изменения стиля руководства в МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» в первую очередь должны быть созданы условия для развития лидерского потенциала на всех уровнях организации и всяческое содействие этому развитию.

В МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» необходимо использовать модель ситуационного лидерства «путь – цель» Р. Хауза и Т. Митчелла. Исходной посылкой модели ситуационного лидерства «путь – цель» Р. Хауза и Т. Митчелла является предположение, что работники удовлетворены и производительны тогда, когда имеется жёсткая связь между их усилиями и результатами работы, а также между результатами работы и вознаграждением. В МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» существует прямая связь между уровнем лидерской эффективности и уровнем мотивационной силы ожиданий, имеющихся у последователей. Идеальным является вариант, когда вознаграждение полностью соответствует результату. Модель констатирует, что эффективный лидер – это тот, кто помогает подчинённым идти путём, ведущим к желаемой цели. При этом для МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска», как образовательной организации, предлагаются различные варианты поведения лидера в зависимости от ситуации, представленные на рисунке 7.

Одно из важнейших условий развития лидерского потенциала в МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» – децентрализация и делегирование полномочий, отказ от традиционных методов повышения ответственности сотрудников, таких как иерархический контроль, в пользу предпринимательского отношения к работе.

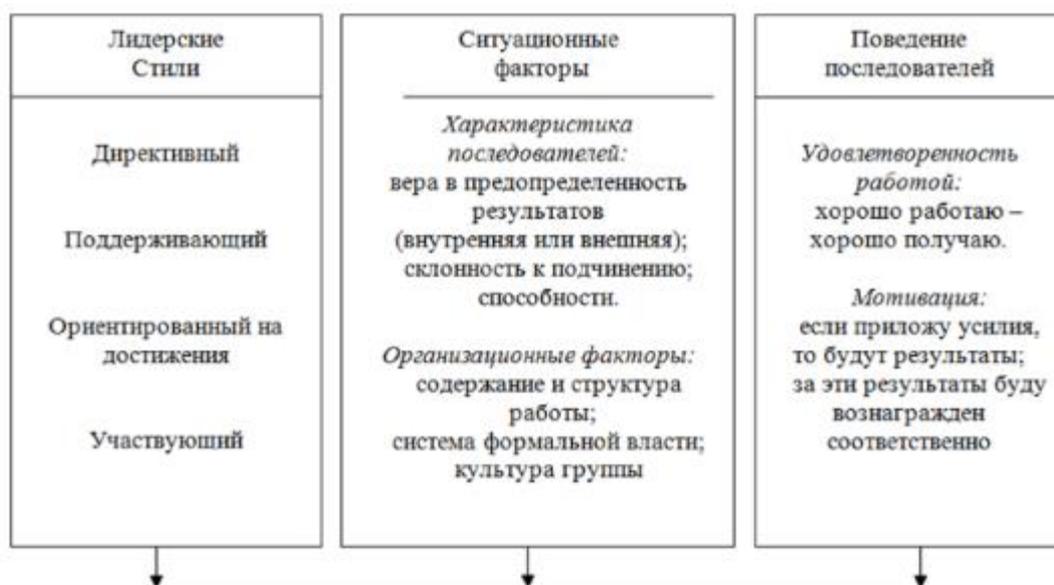


Рисунок 7 – Модель ситуационного лидерства «путь – цель»

Р. Хауза и Т. Митчелла

Опыт показывает, что распределение полномочий и ответственности оказывает сильный мотивирующий эффект на руководителей образовательных организаций среднего и низшего звена и повышает эффективность их труда.

Второе обязательное условие – ставка на развитие ключевых качеств управленческого персонала лицея, а значит и лидерского потенциала, на всех уровнях управления МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска». Поэтому очень важно выстроить всеобъемлющую систему, которая стимулировала бы развитие лидерского потенциала у руководства МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска». На самом деле многие элементы такой системы вполне очевидны и «механистичны», что, однако, не умаляет их важности. Это и непрерывное практическое обучение всех сегодняшних и завтрашних лидеров, и привлечение лидеров всех уровней МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» к набору персонала, оценке и карьерному продвижению сотрудников, причём не только своих функциональных подразделений. Всё это не только повышает эффективность работы образовательной организации, но и помогает сотрудникам лучше

понять высоко ценимые в МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» лидерские качества и способности и постараться развить их в себе.

В-третьих, развитие человеческого потенциала и воспитание будущих лидеров должно стать задачей первостепенной важности для директора МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска». В то же время сами заместители директора МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска», являясь управленцами среднего звена, должны стараться больше работать над собой, развивать свои лидерские навыки, например, применяя разные стили управления в зависимости от ситуации. При этом надо помнить, что стиль управления и манера поведения самого директора МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» и руководителей среднего и низшего звена, как правило, воспроизводится в рамках организации – копируется непосредственными подчинёнными, а затем повторяется на всех уровнях.

Проявляя себя человеком открытым и восприимчивым, руководители среднего и низшего звена МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» должны создавать в образовательной организации атмосферу доверия, чтобы сотрудники и обучающиеся не боялись рассказывать о неудачах, суметь вовлечь сотрудников в решение серьёзных проблем повышения эффективности образовательного процесса, совершенствование операционной деятельности и тем самым сделать их лидерами.

С целью развития лидерского потенциала у руководителей низшего звена МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» предлагается провести тренинг «Базовое лидерство».

Цель программы «Базовое лидерство» – обеспечение внедрения стратегии и повышение эффективности деятельности линейного менеджмента за счёт освоения лидерской позиции и регулярного применения базовых навыков лидерства при взаимодействии с коллегами и подчинёнными.

Целевая аудитория: управленческий персонал МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска». Продолжительность: обучение в течение года, три учебных блока (до 9 семинаров в каждом блоке), 4 оценочных семинара – в

начале программы и по завершению каждого блока. Каждый учебный блок может рассматриваться как самостоятельная программа обучения.

Задачи тренинга «Базовое лидерство»:

- 1) измерение и оценка существующего уровня развития лидерских навыков у руководителей МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» и эффективности их использования при взаимодействии с коллегами и подчинёнными в образовательной организации;
- 2) определение потенциала у сотрудников управленческого персонала МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» в области развития базовых навыков лидерства и постановка ими личных задач развития в соответствии с полученными результатами;
- 3) проведение обучения, способствующего развитию навыков лидерства среди коллег и подчинённых, обеспечивающего систему обратной связи сотрудникам управленческого персонала МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» об изменениях в уровне владения навыком;
- 4) ретестирование и предоставление сотрудникам управленческого персонала МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» методики измерения и оценки уровня развития базовых лидерских навыков у руководителей для дальнейшего развития педагогических сотрудников.

Структура тренинга «Базовое лидерство» для сотрудников управленческого персонала МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» включает в себя три раздела:

1. Внутриличностные навыки.
2. Межличностные навыки.
3. Групповые навыки.

Концепция программы «Базовое лидерство»: при введении инновационных стратегических планов линейное звено управления МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» должно стать тем уровнем, который во многом определяет реализацию непосредственно образовательных

целей деятельности МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска». Именно этот уровень управления обеспечивает решение конкретных задач и реализует текущий контроль деятельности персонала в образовательной организации. Эта работа потребует от линейных руководителей МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» навыков высокого уровня в области оперативного менеджмента и лидерства для вовлечения исполнительных сотрудников в осуществление этих планов. Отсутствие подобных навыков приведёт к повышению рисков при реализации стратегических планов подразделения из-за недостаточного понимания и принятия персоналом инноваций, что может сказаться в растягивании сроков, понижении результативности работы и невозможности реализации планов в полном их объёме. Данная программа позволит участникам ознакомиться с эффективной моделью оперативной профессиональной деятельности и освоить необходимые базовые навыки лидерства в условиях специально организованной системы обратной связи.

Другим направлением повышения лидерских качеств руководителей среднего и низшего звеньев МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» является организация «Школы лидерства».

Цель «Школы лидерства» – научить линейных руководителей МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» ментальной и поведенческой гибкости, умению не только быстро ориентироваться в сложных и нестандартных ситуациях, но и менять эти ситуации в соответствии с собственными целями, умению не только управлять людьми, но и развивать их, вести за собой. «Школа лидерства» – это пять сложных, но интересных тренингов, которые учат не столько поведенческим навыкам, сколько навыкам мышления – мышления лидера.

Для формирования лидерского потенциала сотрудников управленческого персонала МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» можно использовать такие тренинги «Школы Лидерства», как «Ситуационное управление», «Построение управленческой команды»,

«Обучение и развитие подчинённых», «Творческие способы решения проблем», «Принятие управленческих решений», «Лидерство и власть».

«Школа лидерства» позволяет решить ряд вопросов, среди которых формирование мощного профессионального уровня сотрудников управленческого персонала МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска». «Школу лидерства» проходит управленческий персонал, владеющий базовыми навыками управления образовательной организацией. «Школа лидерства» даёт принципиально новые знания и навыки, заметно отличающие высший управленческий персонал МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» от руководителей среднего звена. «Школа лидерства» – своего рода «посвящение» в высший уровень управления образовательной организацией.

Большое внимание в «Школе лидерства» уделяется не только индивидуальному развитию управленческого персонала МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска», но и формированию умений развивать подчинённых, формировать сильные управленческие команды и управлять процессами командного принятия решений в общем образовательном процессе.

Не меньшее внимание уделяется обучению высших руководителей МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» технологиям, позволяющим управлять не только педагогическими кадрами и другим персоналом, но целыми подразделениями образовательной организации в целом. Основная направленность «Школы лидерства» – обучение навыкам управления процессами, проектами, командами, направлениями в МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска». «Школа лидерства» направлена на развитие стратегического мышления и умения менять сложившиеся условия в зависимости от поставленных целей.

Обобщая вышесказанное, можно отметить, что при выборе эффективного стиля управления руководителю стоит придерживаться следующих критериев:

- соответствие поведения правопорядку и закону, установленным в обществе;
- интерпретация честности, нравственности, совестливости, справедливости и их неуклонное соблюдение как гарант верности выбранной человеком модели поведения;
- цель, которую ставит перед собой человек; эффективнее разбивать цель на последовательно выстроенные задачи, чтобы их реализация представляла собой ступени приближения к ней;
- интуитивная или умозрительная оценка конкретной ситуации, в которой личность действует или оказалась по стечению обстоятельств (выигрышно «смотрелся», «слушался», «запомнился»);
- самокритичная оценка собственных возможностей использования конкретного стиля управления; разумно тщательно взвешивать все свои характеристики, выбирая личную поведенческую модель;
- выделение и конкретизация собственных возможностей, умения использовать человековедческие технологии («конструирование» коллективов, индивидуальная работа с коллегами, подчинёнными, речевое воздействие, стимулирование делового честолюбия);
- значение психолого-половых характеристик личности (чтобы не разрушить каких-то иллюзий или сложившихся стереотипов и не разочаровать собой партнёров, рекомендуется проявлять те личностно-деловые качества, которые они ожидают в вас найти);
- выбор того или иного стиля руководства в каждой конкретной ситуации в значительной мере зависит от личности того, с кем человеку приходится вступать во взаимодействие.

В результате реализации предложенной программы по совершенствованию стиля руководства мы получим следующие результаты:

- благоприятный морально-психологический климат в педагогическом коллективе;
- мотивация педагогов на результативный труд;

- заинтересованность всех членов коллектива в достижении намеченных целей;
- удовлетворённость педагогов достигнутыми результатами и условиями работы.

На дальнейшем этапе проведём анализ результатов практической работы и сформулируем рекомендации по совершенствованию стилей руководства современного руководителя образовательной организации.

2.3 Анализ результатов практической работы и рекомендации по совершенствованию стилей руководства современного руководителя образовательной организации

Рассчитаем целесообразность предложенного проекта «Совершенствование стилей руководства современного руководителя в условиях МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска»». Совершенствование стилей руководства позволит повысить эффективность деятельности педагогического персонала МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска», что в свою очередь отразится на всей деятельности образовательной организации.

Интегральный показатель целесообразности проекта «Совершенствование стилей руководства современного руководителя в условиях МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска»» рассчитывается по формуле (1):

$$\text{Эф} = \sum_{j=1}^n K_j * X_j / q, \text{ где} \quad (1)$$

j – каждый из рассматриваемых показателей эффективности;

K_j – весовое значение j -го показателя эффективности;

X_j – количественная оценка j -го показателя эффективности;

n – количество показателей эффективности;

q – количество градаций единой шкалы.

1. Отбор показателей эффективности и определение весов (K_j).

Отобранные показатели оцениваются некоторым количеством экспертов по 10-балльной шкале на предмет степени важности каждого показателя. Проверить степень достоверности проведённой экспертизы можно с помощью коэффициента конкордации (согласия) W , который показывает, насколько мнения экспертов согласуются друг с другом, то есть принадлежат к одной и той же генеральной совокупности оценок. Величина коэффициента конкордации может меняться в пределах от 0 до 1, причём его равенство единице означает полную согласованность мнений экспертов, а равенство нулю означает, что связи между оценками, полученными от разных экспертов, не существует. В случае, если $W < 0,2-0,4$, говорят о слабой согласованности экспертов, а при $W > 0,6-0,8$ можно говорить о существовании сильной согласованности экспертов.

После оценки показателей эффективности проекта «Совершенствование стилей руководства современного руководителя в условиях МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска»» экспертами рассчитывается вес каждого показателя. Определения весов показателей для проекта «Совершенствование стилей руководства современного руководителя в условиях МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска»» представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Определение весов показателей целесообразности проекта «Совершенствование стилей руководства современного руководителя в условиях МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска»»

№ п/п (j-ый показатель)	Показатель, n	Эксперты, m							Сумма баллов, R _j	Вес, K _j (%)
		1	2	3	4	5	6	7		
j=1	Процент снижения конфликтных ситуаций	10	8	9	10	10	9	10	66	8,3
j=2	Процент сотрудников, включённых в кадровый резерв	6	5	6	6	7	6	6	42	5,3

Продолжение таблицы 6

j=3	Количество сотрудников с лидерским потенциалом	8	8	8	8	7	8	8	55	6,9
j=4	Процент эффективности кадровых решений	10	10	9	10	10	10	10	69	8,7
...										
Итого:									794	100

2. Расчёт количественной оценки показателей эффективности (X_j).

Объективную оценку эффективности проекта «Совершенствование стилей руководства современного руководителя в условиях МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска»» может дать только комплексный анализ результатов измерения оценочных показателей по единой шкале. Комплексный анализ проекта «Совершенствование стилей руководства современного руководителя в условиях МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска»» представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Комплексный анализ результатов измерения оценочных показателей проекта «Совершенствование стилей руководства современного руководителя в условиях МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска»»

Шкала, q	1 (плохо – минимальная оценка)	2 (неудовлетворительно)	3 (удовлетворительно)	4 (хорошо)	5 (отлично)
Показатель	Процент снижения конфликтных ситуаций				
Возможные значения показателя	Менее 5%	5%-10%	10%-15%	20%-30%	Более 30%
Фактическое значение показателя				22%	
Показатель	Процент сотрудников, включённых в кадровый резерв				

Продолжение таблицы 7

Возможные значения показателя	Менее 40%	40%-60%	60%-80%	80%-100%	100 % включённых в кадровый резерв
Фактическое значение показателя					100%
Показатель	Количество сотрудников с лидерским потенциалом				
Возможные значения показателя	5% и менее	5%-10%	10%-15%	15%-20%	Более 20%
Фактическое значение показателя				18%	
...					

3. Расчёт эффективности (Эф_j) проекта «Совершенствование стилей руководства современного руководителя в условиях МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска»».

На основе полученной информации рассчитываем эффективность каждого показателя, а затем общую целесообразность проекта «Совершенствование стилей руководства современного руководителя в условиях МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска»» в таблице 8.

Таблица 8 – Расчёт целесообразности проекта «Совершенствование стилей руководства современного руководителя в условиях МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска»»

№ п/п (j-ый показатель)	Показатель, n	Вес, K_j	Количественная оценка показателя, X_j	Эф_j
1	Процент снижения конфликтных ситуаций	8,3	4	6,64
2	Процент сотрудников, включённых в кадровый резерв	5,3	5	5,3

Продолжение таблицы 8

3	Количество сотрудников с лидерским потенциалом	6,9	5	6,9
4	Процент эффективности кадровых решений	8,7	4	6,96
...				
				92,16

Итоговая целесообразность проекта «Совершенствование стилей руководства современного руководителя в условиях МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска»» – 92,16 %. Методология ROI предлагает оценивать HR-проекты с точки зрения выгод для образовательной организации, которые они создают в сравнении с расходами, которых они требуют. Методика позволяет провести комплексную оценку эффективности целесообразности проекта «Совершенствование стилей руководства современного руководителя в условиях МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска»», представленную в таблице 9.

Таблица 9 – Методология ROI: 5 уровней оценки

Уровень	Что оценивается	Действие методики
1	Реакция участников программы и планируемые действия	Измеряет уровень удовлетворённости участников, а также включает планируемые ими действия
2	Повышение квалификации, обучение	Увеличивается квалификационный разряд
3	Применение	Измеряет изменения в поведении на работе
4	Влияние на деятельность образовательной организации	Повышается качество учебного процесса в соответствии с ФГОС
5	Возврат на инвестиции	Сравнивает выгоды от проекта с затратами на него

Целесообразность проекта «Совершенствование стилей руководства современного руководителя в условиях МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска»» рассчитывается по формуле (2):

$$ROI = \frac{\text{Доход от HR-проекта}}{\text{стоимость HR-проекта}} \quad (2)$$

Расходы проекта «Совершенствование стилей руководства современного руководителя в условиях МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска»» представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Расходы проекта «Совершенствование стилей руководства современного руководителя в условиях МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска»»

Статья расходов	Расходы, сумма
Расходы на разработку и внедрение документов	-
Расходы на организацию модели лидерства	14 000 рублей
Затраты на проведение тренингов	174 900 рублей
Итого	188 900 рублей

Исходя из этого, количественная оценка эффективности проекта составит: $ROI = 168\,900 / 188\,900 = 0,89$ дол. Расчёт и анализ целесообразности проекта «Совершенствование стилей руководства современного руководителя в условиях МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска»» позволяют принять взвешенное решение о дальнейшем внедрении системы. Кроме того, при правильном подходе в различных ситуациях повышается эффективность всей системы управления персоналом в МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска».

Оценив эффективность предложенного проекта, важно сказать, что проект по совершенствованию стиля руководства в образовательной организации МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» обеспечит стабильную работу педагогического коллектива, полноценное, всестороннее развитие и воспитание обучающихся, качественное усвоение ими программного материала в соответствии с возрастными и индивидуальными особенностями, а также повышение эффективности образовательного процесса.

Предложенный проект позволит руководителю МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска»:

- выбирать наиболее подходящий стиль руководства;
- использовать индивидуальный подход к каждому сотруднику;
- принимать адекватные меры при разрешении проблемных ситуаций с сотрудниками, не допускать возникновения конфликтов с подчинёнными.

Представленные данные позволяют сделать вывод о том, что при использовании предложенных рекомендаций повысится эффективность деятельности управленческого персонала МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска». С целью развития лидерского потенциала у руководителей среднего и низшего звена МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» необходимо проводить тренинги. Предложенный тренинг «Базовое лидерство» обеспечивает внедрение стратегии и повышение эффективности деятельности линейного руководства за счёт освоения лидерской позиции и регулярного применения базовых навыков лидерства при взаимодействии с коллегами и подчинёнными.

Другим направлением повышения лидерских качеств руководителей среднего и низшего звена МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» является организация «Школы лидерства», которая позволяет научить руководство МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» ментальной и поведенческой гибкости, умению не только быстро ориентироваться в сложных и нестандартных ситуациях, но и менять эти ситуации в соответствии с собственными целями, умению не только управлять людьми, но и развивать их, вести за собой. Повышение лидерских качеств у управленческого персонала МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» позволит повысить эффективность педагогической деятельности, сократить потерю рабочего времени. В процессе прохождения тренингов управленческий персонал МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» определяет цель и составляет план на 1 год, необходимый для достижения этой цели.

Таким образом, по окончании занятий в «Школе лидерства» и после проведения тренингов руководители всех звеньев МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» смогут:

1. Выбирать наиболее подходящий стиль руководства в каждой конкретной ситуации взаимодействия с подчинёнными, адекватно воспринимаемый ими.
2. Использовать индивидуальный подход к каждому сотруднику, знать, когда нужно делегировать полномочия, когда помочь, а когда дать чёткие инструкции.
3. Определять конкретные шаги по повышению результативности работы педагогических кадров МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска».
4. Принимать адекватные меры при разрешении проблемных ситуаций с сотрудниками и обучающимися.
5. Не допускать возникновения конфликтов в образовательной организации.
6. Более точно оценивать сложившуюся управленческую ситуацию. При использовании данного подхода к управлению персоналом директор МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» сможет стать для сотрудников не только руководителем, но и настоящим лидером.
7. Повысить мотивацию лидеров, тем самым увеличить производительность структурных подразделений МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска», обеспечить рост успеваемости.

Из всего вышеизложенного в данной главе можно сделать вывод о том, что для изменения стиля руководства и развития лидерского потенциала в МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» необходимо придерживаться предложенных рекомендаций, направленных на повышение эффективности деятельности МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» за счёт развития лидерских качеств у управленческого

персонала. Основными мероприятиями по совершенствованию стиля руководства в МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» и повышению лидерского потенциала являются проведение тренингов, организация «Школы лидерства».

Предложенный тренинг «Базовое лидерство» обеспечивает внедрение стратегии и повышение эффективности деятельности управленцев МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» за счёт освоения лидерской позиции и регулярного применения базовых навыков лидерства при взаимодействии с коллегами и подчинёнными.

Для формирования лидерского потенциала руководителей МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» можно использовать такие тренинги «Школы Лидерства», как «Ситуационное управление», «Построение управленческой команды», «Обучение и развитие подчинённых», «Творческие способы решения проблем», «Принятие управленческих решений», «Лидерство и власть».

Руководителям МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» было предложено выставить баллы по привычной пятибалльной системе, где 5 – очень высокая степень сформированности качества (профессионализм), 4 – хорошая степень сформированности и проявления качества (упрочение), 3 – средняя степень сформированности и проявления качества (становление), 2 – низкая степень проявления (адаптация), 1 – качество не сформировано. Таким образом, была получена оценка развития профессиональной компетентности руководителей образовательной организации, представленная в таблице 11.

Таблица 11 – Самооценка уровней развития профессиональной компетентности руководителей МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска»

		Уровни проявления				
		1	2	3	4	5
1.	Способности	6%	10%	27%	45%	12%
1.1	Общая способность к управленческой деятельности	9%	11%	24%	49%	7%
1.2	Развитие частных способностей	3%	9%	30%	41%	17%
2	Качества личности	1%	2,7%	6,3%	33%	57%
2.1	Личностные качества	2%	5%	11%	38%	44%
2.2	Профессионально-педагогические качества	–	0,3%	1,5%	28%	70%
3	Развитие готовности к управленческой деятельности	0%	2%	14%	35%	49%
3.1	Опыт	1%	3%	14,5%	35%	46%
3.1.1	Знания (социокультурные, профессиональные)	1%	3%	16%	46%	34%
3.1.2	Умения, навыки	–	2,8%	13,6%	25%	59%
3.2	Психофизиологическая готовность	1%	1,5%	13,4%	35%	50%

Таким образом, анализ полученной информации свидетельствует о том, что 47 % руководителей МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» демонстрируют средний уровень сформированности компетентности и только 13% – уровень успешного владения профессией (профессионализм), что отвечает требуемому уровню компетентности руководителя образовательной организации. В первую очередь руководители высшего и среднего звена МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» отмечают, что они достаточно самостоятельны и владеют необходимым количеством полномочий.

Выводы по второй главе

Практическая работа по формированию эффективного стиля руководства современного руководителя в условиях МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» выявила следующее.

Средний показатель степени склонности к лидерству у испытуемых составляет 41,25 балла, что соответствует средней выраженности лидерства и

говорит о том, что лидерские качества руководителя влияют на эффективность деятельности сотрудников управленческого персонала и всего МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» в целом.

Наиболее распространённым типом темперамента среди руководителей среднего звена МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» является «сангвиник». Трудовой коллектив под их руководством работает эффективно, но всё же присутствуют некоторые проблемы в социально-психологическом климате.

Наиболее распространённым стилем руководства в МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» является демократический, что характеризуется высокой степенью децентрализации полномочий, активным участием сотрудников в принятии решений, созданием таких условий, при которых выполнение обязанностей оказывается для них привлекательным, а успех служит вознаграждением.

Изучение стилевых характеристик сотрудников основного управленческого персонала МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» показало наличие определённых желательных и значимых стилевых особенностей и профессионально важных качеств как для вышестоящих по управленческой структуре партнёров, так и для самих управленческих сотрудников.

Представленные данные позволяют сделать вывод о том, что при использовании предложенных рекомендаций повысится эффективность деятельности руководителей МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» в различных ситуациях.

Основными мероприятиями по совершенствованию стиля руководства в МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» и повышению лидерского потенциала являются проведение тренингов, организация «Школы лидерства». С целью развития лидерского потенциала у руководителей среднего и низшего звеньев МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» необходимо проводить тренинги. Предложенный тренинг

«Базовое лидерство» обеспечивает внедрение стратегии и повышение эффективности деятельности управленческого персонала образовательной организации за счёт освоения лидерской позиции и регулярного применения базовых навыков лидерства при взаимодействии с коллегами и подчинёнными.

Другим направлением повышения лидерских качеств руководителей среднего и низшего звеньев рассматриваемой организации является организация «Школы лидерства», которая позволяет научить управленческих сотрудников МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» ментальной и поведенческой гибкости, умению не только быстро ориентироваться в сложных и нестандартных ситуациях, но и менять эти ситуации в соответствии с собственными целями, умению не только управлять людьми, но и развивать их, вести за собой.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённые исследования показывают, что стиль руководства является сложным явлением с многоуровневой детерминацией. Определяют стиль руководства факторы, отражающиеся в понимании руководством смысла, целей и задач руководства. Критерии эффективности руководства характеризуют объективные факторы – организационные результаты и субъективные факторы – мотивированность и уровень довольства подчинённых, а также авторитет руководителя. Множество факторов как объективных, так и субъективных способны влиять на качество управления образовательной организацией.

Тема стиля руководства становилась предметом изучения очень многих зарубежных и отечественных учёных на протяжении нескольких последних десятилетий. Психологи, социологи, экономисты со всего мира пытались, научно проанализировав стиль руководства, выработать наилучшие рекомендации по его максимальному улучшению. Учёные разработали множество всевозможных теорий и подходов, направленных на совершенствование стиля руководства. Практики менеджмента, десятилетиями накапливавшие опыт управления, также пытались оптимизировать стиль руководства и активно внедряли всё новые и новые разработки в менеджменте организации.

Сегодня необходимость обучения управленческого персонала не вызывает сомнений, поскольку управленцы и их уровень развития знаний и навыков играет в организации одну из ключевых ролей. Вкладывание средств в развитие управленческого персонала призвано не только расширить его знания, но и повысить самооценку, мотивацию и лояльность подчинённых к работодателю. Эффективно трудиться способны сотрудники, обладающие определёнными условиями и мотивацией к самоотдаче для достижения общего корпоративного результата.

Несомненно, руководитель является ключевой фигурой в системе руководства образовательной организацией, он координирует деятельность всего трудового коллектива. Одновременно он является представителем высшего звена управления и лидером коллектива. Совокупность приёмов и методов, используемых руководителем, определяет его стиль руководства, который влияет на эффективность управления всей образовательной организацией в целом.

Стиль руководства современной образовательной организацией необходимо постоянно совершенствовать и корректировать в соответствии с внешними и внутренними условиями. В современном мире необходимо уделять больше внимания подчинённым, видеть в них субъектов, партнёров. Интeрcубъeктивнocть в управлeнии образовательной организацией в любой вeдущeй стране мира является адекватной составляющей управленческой современности.

В процессе исследования выявлены особенности влияния стиля руководства на эффективность деятельности сотрудников МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска», и получены следующие результаты:

1. Для большинства руководителей среднего звена характерно открытое поведение, в процессе которого возникают как положительные, так и отрицательные эмоции, и складываются благоприятные условия для работы и выполнения должностных обязанностей.
2. Одним из основных мотивов трудовой деятельности руководителей среднего звена является материальная заинтересованность, потребность в уважении.
3. Средний показатель степени склонности к лидерству у руководства среднего звена составляет 41,25 балла, что соответствует средней выраженности лидерства и говорит о том, что лидерские качества руководителя влияют на эффективность деятельности всей образовательной организации.

4. Наиболее распространённым типом темперамента среди руководителей среднего звена является «сангвиник». Трудовой коллектив под их руководством работает эффективно, но всё же присутствуют некоторые проблемы в социально-психологическом климате.
5. В условиях авторитарного стиля руководства хоть и можно выполнить в два раза больший объём работы, чем в условиях демократического, но её качество, оригинальность, новизна, присутствие элементов творчества будут на такой же порядок ниже.
6. Демократический стиль руководства мотивирует сотрудников, стимулирует творческий подход работников к решению поставленных задач и способствует повышению эффективности деятельности как структурных подразделений, так и всего МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» в целом.

Для развития лидерского потенциала в МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» разработан проект «Совершенствование стилей руководства современного руководителя в условиях МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска»», и предложены рекомендации, направленные на повышение эффективности деятельности за счёт развития лидерского потенциала руководителей среднего и низшего звеньев.

С целью развития лидерского потенциала у руководителей среднего и низшего звеньев МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» необходимо проводить тренинги. Предложенный тренинг «Базовое лидерство» обеспечивает внедрение стратегии и повышение эффективности деятельности руководителей образовательной организации за счёт освоения лидерской позиции и регулярного применения базовых навыков лидерства при взаимодействии с коллегами и подчинёнными.

Предложенные рекомендации по совершенствованию стиля руководства в МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» позволят управленческому персоналу:

1. Выбирать наиболее подходящий стиль руководства в каждой конкретной ситуации взаимодействия с подчинёнными, адекватно воспринимаемый ими.
2. Использовать индивидуальный подход к каждому сотруднику, знать, когда нужно делегировать полномочия, когда помочь, а когда дать чёткие инструкции.
3. Определять конкретные шаги по повышению результативности работы педагогических кадров МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска».
4. Принимать адекватные меры при разрешении проблемных ситуаций с сотрудниками и обучающимися.
5. Не допускать возникновения конфликтов в образовательной организации.
6. Более точно оценивать сложившуюся управленческую ситуацию. При использовании данного подхода к управлению персоналом директор МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска» сможет стать для сотрудников не только их руководителем, но и настоящим лидером.
7. Повысить мотивацию лидеров, тем самым увеличить производительность структурных подразделений МАОУ «Академический лицей № 95 г. Челябинска», обеспечить рост успеваемости.

Характерные особенности различных стилей руководства не могут исключать поиска новых решений, поскольку очевидно существование социально-психологических закономерностей выстраивания отношений между руководителем и коллективом образовательной организации.

Сегодня в практике управления существует достаточное количество способов воздействия на подчинённых как демократичных и авторитарных, так и либеральных. Эффективность и результативность деятельности образовательной организации во многом зависит от правильности выбора и применения стиля руководства. Отметим, что вряд ли какая-либо из

существующих моделей стилей руководства является абсолютно безупречной. Наиболее эффективным стилем руководства может стать стиль, воплощающий лучшие качества руководителя в определённый момент времени и отвечающий требованиям существующей реальности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 26.12.2021) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2022) [Текст] // «Российская газета», № 153-154, 12.08.1998.
2. Федеральный закон от 29.12.2019 № 273-ФЗ (ред. от 25.11.2021) «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 27.12.2021) [Текст] // «Собрание законодательства РФ», 31.12.2019, № 53 (ч. 1), ст. 7598.
3. Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ (ред. от 21.02.2021) «О некоммерческих организациях» [Текст] // «Российская газета», № 14, 24.01.1996.
4. Федеральный закон «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» от 27 июля 2010 года № 210-ФЗ [Текст].
5. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации «О порядке аттестации педагогических работников государственных и муниципальных образовательных учреждений» от 24 марта 2010 г. № 209 [Текст].
6. Приказ Минтруда России от 12.04.2013 № 148 «Об утверждении уровней квалификации в целях разработки проектов профессиональных стандартов» (Зарегистрировано в Минюсте России 27.05.2013 № 28534) [Электронный ресурс] // «Российская газета». – 2013. – № 135. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_146970/ (дата обращения 20.06.2022).
7. Приказ Минздравсоцразвития РФ от 26.08.2010 № 761 (ред. от 31.05.2011) «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования» (Зарегистрировано в Минюсте РФ 06.10.2010 № 18638) [Электронный ресурс] // «Российская газета». – 2010. – № 237. – URL:

- http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_105703/ (дата обращения 20.06.2022).
8. Аксенова, Т. В. Стили руководства. Оптимизация управленческой деятельности / Т. В. Аксенова, А. Р. Снигур, А. А. Назаров, А. С. Солнцева, А. С. Воронова // StudNet. – 2021. – № 1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/stili-rukovodstva-optimizatsiya-upravlencheskoj-deyatelnosti> (дата обращения: 03.07.2022).
 9. Бобрешова, И. П. Применение компетентного подхода в управлении персоналом [Текст] / И. П. Бобрешова // Университетский комплекс как региональный центр образования, науки и культуры: материалы Всероссийской научно-методической конференции. – 2018. – № 1. – С. 1993-1996.
 10. Бурляева, В. А. Способы разрешения конфликтов в образовательной организации и роль руководителя в управлении конфликтами [Текст] / В. А. Бурляева, Н. В. Соловьева, К. А. Чебанов // Восточно-Европейский научный журнал. – 2021. – № 10-4 (74). – С. 40-45. – DOI 10.31618/ESSA.2782-1994.2021.4.74.145.
 11. Бурляева, О. В. Менеджмент в образовании [Текст] / О. В. Бурляева, Н. Р. Куркина, Л. В. Стародубцева – Саранск: МГПИ им. М. Е. Евсевьева, 2019. – 165 с. – ISBN 978-5-8156-1089-7.
 12. Веревкина, Н. В. К вопросу о разработке модели оценки деятельности руководителя образовательной организации [Текст] / Н. В. Веревкина // Горизонты и риски развития образования в условиях системных изменений и цифровизации: сборник научных трудов XII Международной научно-практической конференции в 2-ух частях, Москва, 25 января 2020 года. – Москва: Некоммерческое партнёрство «Международная академия наук педагогического образования», – 2020. – С. 643-645.
 13. Верна, В. В. Управление персоналом организации как основополагающий фактор её устойчивого развития [Текст] / В. В. Верна // Успехи современной науки. – 2019. – Т. 3. – № 1. – С. 171-173.

14. Виханский, О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс [Текст]: учебное пособие / О. С. Виханский. – М.: МГУ, – 2018. – 588 с.
15. Гутгарц, Р. Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия [Текст] / Р. Д. Гутгарц // Менеджмент в России и за рубежом. – 2019. – № 5. – С. 23-26.
16. Дегтяренко, Е. А. Управление персоналом как ключевая роль в развитии бизнеса предприятия [Текст] / Е. А. Дегтяренко, Д. О. Труфанова, В. И. Рой // Новая наука: стратегии и векторы развития. – 2018. – Т. 1. – № 4. – С. 71-74.
17. Дейнеки, А. В. Управление персоналом [Текст]: учебник / А. В. Дейнеки. – М.: Дашков и К, – 2018. – 292 с.
18. Дергачев, В. Д. Современные тенденции управления персоналом [Текст] / В. Д. Дергачев // Современные проблемы и тенденции развития экономики и управления. – 2017. – № 2. – С. 105-107.
19. Добролюбов, Е. А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала [Текст] / Е. А. Добролюбов // Банковские технологии. – 2019. – № 3. – С. 26-29.
20. Долгова, С. А. Управление персоналом как эффективный инструмент развития бизнеса [Текст] / С. А. Долгова, А. М. Коршунова // Научный альманах. – 2017. – № 2-1 (28). – С. 88-92.
21. Дрофа, В. В. Управление персоналом научно-производственных организаций [Текст] / В. В. Дрофа, В. С. Половинко. – М.: Информ-Знание; Омск: Изд-во Наследие, Диалог-Сибирь, – 2018. – 208 с.
22. Зеер, Э. Ф. Модернизация профессионального образования [Текст]: компетентностный подход. – М, – 2017. – 216 с.
23. Зуева, А. П. Мотивация и стимулирование сотрудников с целью повышения эффективности работы [Текст] / А. П. Зуева, А. Н. Тихомирова // Молодежный научный вестник. – 2017. – № 4 (16). – С. 271-274.
24. Каспржак, А. Г. Кадровая политика общего образования города Москвы в условиях реформирования [Электронный ресурс]: первые результаты / А.

- Г. Каспржак, А. А. Кобцева, М. С. Бриткевич, А. И. // Наука и школа. – 2019. – № 1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovaya-politika-obschego-obrazovaniya-goroda-moskvy-v-usloviyah-reformirovaniya-pervye-rezultaty> (дата обращения: 03.07.2022).
25. Комаров, В. Ф. Исследование стилей руководства Курта Левина методом деловых игр [Электронный ресурс] / В. Ф. Комаров, Г. Н. Алоян // Вестник НГУ. Серия: социально-экономические науки. – 2017. – № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-stiley-rukovodstva-kurta-levina-metodom-delovyh-igr> (дата обращения: 03.07.2022).
26. Комиссарова, Т. А. Управление человеческими ресурсами [Текст]: учеб. пособие / Т. А. Комиссарова. – М.: Дело, – 2018. – 312 с.
27. Ксенофонтова, Е. Г. Современные концепции эффективного лидерства в организациях [Электронный ресурс]: общее и особенное / Е. Г. Ксенофонтова // Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. – 2017. – № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-kontseptsii-effektivnogo-liderstva-v-organizatsiyah-obschee-i-osobennoe> (дата обращения: 01.07.2022).
28. Куликова, Т. Н., Психологический подход к анализу стилей управления [Электронный ресурс] / Т. Н. Куликова, В. Н. Софьина // Вестник ЛГУ им. А. С. Пушкина. – 2020. – № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/psihologicheskiy-podhod-k-analizu-stiley-upravleniya> (дата обращения: 03.07.2022).
29. Лисицинская, А. В. Проектное управление развитием образовательной организации, как профессиональная компетентность современного руководителя [Текст] / А. В. Лисицинская // Проблемы современного педагогического образования. – 2018. – № 61-1. – С. 139-143.
30. Лукьянченко, Н. Д. Учебное пособие по курсу «Социально-психологические основы управления» (для студентов экономических специальностей вузов) [Текст] / Н. Д. Лукьянченко, Л. Л. Бунтовская, Л. В. Шаульская, А. Л. Еськов. – Донецк: ДонНУ, – 2019. – 146 с.

31. Мавренко, А. С. Бюджетные организации в современной экономике [Текст] // Финансовый менеджмент. – 2011. – № 2. – С. 61-86.
32. Масленникова, Е. В. Государственное и муниципальное управление [Электронный ресурс] / Е. В. Масленникова, К. В. Сибикеев. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.be5.biz/ekonomika/u003/08.htm>
33. Маслов, Е. В. Управление персоналом [Текст]: технология и идеология / Е. В. Маслов // Организационная психология. – 2018. – № 8. – С. 12-14.
34. Махметова, Б. Эффективное управление персоналом организации [Текст] / Б. Махметова // Уральский научный вестник. – 2017. – Т. 3. – № 1. – С. 35-37.
35. Машталирова, Т. И. Формирование профессиональной компетентности педагога [Текст] / Т. И. Машталирова // Academy. – 2020. – № 1 (52). – С. 41-46.
36. Мельничук, Ю. А. Геймификация как способ управления персоналом [Текст] / Ю. А. Мельничук // Материалы Афанасьевских чтений. – 2019. – № 1 (14). – С. 135-139.
37. Мишин, В. М. Исследование систем управления [Электронный ресурс]: учебник / В. М. Мишин. – 2-е изд., стер. – М.: Юнити-Дана, – 2018. – 527 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115176>.
38. Ильин, И. В. Образование для устойчивого развития в России [Текст]: проблемы и перспективы (Экспертно-аналитический доклад) / И. В. Ильин, А. Д. Урсул, Т. А. Урсул, А. И. Андреев. – М.: Московская редакция издательства «Учитель»; Издательство Московского университета, – 2017. – 207 с.
39. Петрюкова, К. А. Разработка и реализация эффективной стратегии по управлению персоналом [Текст] / К. А. Петрюкова // Проблемы современных интеграционных процессов и пути их решения. – 2021. – № 2. – С. 96-98.
40. Поршневу, А. Г. Управление организацией [Текст] / А. Г. Поршневу, З. П. Румянцева, Н. А. Саломатин. – М.: Дело, – 2021. – 305 с.

41. Пригожин, А. И. Нововведения [Текст]: стимулы и препятствия / А. И. Пригожин. – М.: Экономика, – 2019. – 129 с.
42. Пядина, Т. И. Четыре шага к эффективному управлению персоналом организации [Текст] / Т. И. Пядина // Молодёжный научный вестник. – 2017. – № 2 (14). – С. 91-94.
43. Радюк, О. М. Основные факторы эффективности в поведенческих теориях лидерства [Электронный ресурс] / О. М. Радюк, И. В. Басинская, И. Г. Нехвядович // Лидерство и менеджмент. – 2017. – № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnyye-factory-effektivnosti-v-povedencheskih-teoriyah-liderstva> (дата обращения: 03.07.2022).
44. Реутова, В. И. Сущность и содержание профессиональной успешности руководителя ОВД [Текст] / В. И. Реутова // Психопедагогика в правоохранительных органах. – 2018. – № 2 (73). – С. 13-19.
45. Савельева, С. С. Педагогические условия формирования профессиональной компетентности учителя в образовательном процессе вуза [Текст]: монография / С. С. Савельева. – Воскресенск, – 2019. – 200 с.
46. Садыкова, Т. Н. Способы формирования и оценивания профессиональной компетентности педагога [Текст] / Т. Н. Садыкова // Вестник ЮУрГГПУ. – 2020. – № 6 (159). – С. 197-212.
47. Соколова, Е. В. Трудности обучения и развития детей и подростков [Текст] / Е. В. Соколова; Новосиб. гос. пед. ун-т. – Новосибирск: НГПУ, – 2017. – 288 с.: табл. – Библиогр.: с. 281-287. – ISBN 5-85921-501-0.
48. Строителева, Т. Г. Особенности социально-психологических методов управления персоналом [Текст] / Экономика устойчивого развития. – 2021. – № 2 (30). – С. 213-215.
49. Суняйкина, Т. В. Проблема уровня сформированности профессиональной компетентности современных руководителей образовательных организаций [Электронный ресурс] / Т. В. Суняйкина, И. Ф. Шелкоплясова // Концепт. – 2016. – № S3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problema->

- urovnya-sformirovannosti-professionalnoy-kompetentnosti-sovremennyh-rukovoditeley-obrazovatelnyh-organizatsiy (дата обращения: 15.09.2022).
50. Токарев, А. А. Роль устойчивого развития в системе образования в России [Электронный ресурс] / А. А. Токарев. – непосредственный // Исследования молодых учёных: материалы II Междунар. науч. конф. (г. Казань, июль 2019 г.). – Казань: Молодой учёный, – 2019. – С. 53-55. – URL: <https://moluch.ru/conf/stud/archive/340/15183/> (дата обращения: 13.09.2022).
51. Трушков, С. А. Управление персоналом в современных реалиях [Текст] / С. А. Трушков, Н. В. Шарапова // Экономические исследования и разработки. – 2020. – № 2. – С. 77-86.
52. Федосеев, В. Н. Методы управления персоналом [Текст] / В. Н. Федосеев, С. Н. Капустин. – М.: Экзамен, – 2019. – 368 с.
53. Фишман, Л. И. Логика управления школой [Текст]: пособие по курсу «Теоретические основы управления образовательными системами». – С: СИПКРО, – 1999.
54. Фишман, Л. И. Управление и руководство школой [Текст]: алгебра и гармония / Л. И. Фишман, И. С. Фишман. – М.: Сентябрь, – 2004.
55. Харламов, И. Ф. Педагогика [Текст] / И. Ф. Харламов. – 4-е изд. – М.: Гардарики. – 2007. – 516 с.
56. Хлынина, А. Ю. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом [Текст] / А. Ю. Хлынина, С. А. Тиньков, Е. В. Тинькова // Дельта науки. – 2022. – № 1. – С. 42-44.
57. Хмелькова, Н. В. Вопрос мотивации и стимулирования в управлении персоналом [Текст] / Н. В. Хмелькова, Н. Е. Сорокина // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2020. – № 3-2 (33). – С. 142-143.
58. Чумак, В. Г. Проведение изменений в управлении персоналом организации [Текст] / В. Г. Чумак // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2017. – № 2. – С. 94-97.

59. Шамова, Т. И. Управление образовательными системами [Текст]: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Т. И. Шамова, П. И. Третьяков, Н. П. Капустин / Под ред. Шаковой Т. И. – М.: Владос, – 2001.
60. Шегда, А. В. Основы менеджмента [Текст]: учебное пособие / А. В. Шегда. – К.: Знания, – 1998. – 512 с.
61. Шипунов, В. Г. Основы управленческой деятельности [Текст] / В. Г. Шипунов, Е. Н. Кишкель. – М.: Высшая школа, – 2004. – 378 с.
62. Ширяева, Д. К. Выбор наиболее эффективного стиля руководства при управлении на предприятиях [Электронный ресурс] / Д. К. Ширяева, Е. К. Чиркунова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2018. – № 1 (27). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vybor-naibolee-effektivnogo-stilya-rukovodstva-pri-upravlenii-na-predpriyatiyah> (дата обращения: 03.07.2022).
63. Щеглов, А. В. Лидерство и командный менеджмент [Электронный ресурс]: руководитель и стиль его управления / А. В. Щеглов // Вестник экономической безопасности. – 2018. – № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/liderstvo-i-komandnyy-menedzhment-rukovoditel-i-stil-ego-upravleniya> (дата обращения: 10.06.2022).

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Многофакторный личностный опросник FRI

1. Я внимательно прочёл инструкцию и готов откровенно ответить на все вопросы анкеты.
2. По вечерам я предпочитаю развлекаться в весёлой компании (гости, дискотека, кафе и т. п.).
3. Моему желанию познакомиться с кем-либо всегда мешает то, что мне трудно найти подходящую тему для разговора.
4. У меня часто болит голова.
5. Иногда я ощущаю стук в висках и пульсацию в области шеи.
6. Я быстро теряю самообладание, но и так же быстро беру себя в руки.
7. Бывает, что я смеюсь над неприличным анекдотом.
8. Я избегаю о чем-либо расспрашивать и предпочитаю узнавать то, что мне нужно, другим путём.
9. Я предпочитаю не входить в комнату, если не уверен, что моё появление пройдёт незамеченным.
10. Могу так вспылить, что готов разбить всё, что попадёт под руку.
11. Чувствую себя неловко, если окружающие почему-то начинают обращать на меня внимание.
12. Я иногда чувствую, что сердце начинает работать с перебойми или начинает биться так, что, кажется, готово выскочить из груди.
13. Не думаю, что можно было бы простить обиду.
14. Не считаю, что на зло надо отвечать злом, и всегда следую этому.
15. Если я сидел, а потом резко встал, то у меня темнеет в глазах и кружится голова.
16. Я почти ежедневно думаю о том, насколько лучше была бы моя жизнь, если бы меня не преследовали неудачи.
17. В своих поступках я никогда не исхожу из того, что людям можно полностью доверять.

18. Могу прибегнуть к физической силе, если требуется отстоять свои интересы.
19. Легко могу развеселить самую скучную компанию.
20. Я легко смущаюсь.
21. Меня ничуть не обижает, если делаются замечания относительно моей работы или меня лично.
22. Нередко чувствую, как у меня немеют или холодеют руки и ноги.
23. Бываю неловким в общении с другими людьми.
24. Иногда без видимой причины чувствую себя подавленным, несчастным.
25. Иногда нет никакого желания чем-либо заняться.
26. Порой я чувствую, что мне не хватает воздуха, будто бы я выполнял очень тяжёлую работу.
27. Мне кажется, что в своей жизни я очень многое делал неправильно.
28. Мне кажется, что другие нередко смеются надо мной.
29. Люблю такие задания, когда можно действовать без долгих размышлений.
30. Я считаю, что у меня предостаточно оснований быть не очень-то довольным своей судьбой.
31. Часто у меня нет аппетита.
32. В детстве я радовался, если родители или учителя наказывали других детей.
33. Обычно я решителен и действую быстро.
34. Я всегда говорю правду.
35. С интересом наблюдаю, когда кто-то пытается выпутаться из неприятной истории.
36. Считаю, что все средства хороши, если надо настоять на своём.
37. То, что прошло, меня мало волнует.
38. Не могу представить ничего такого, что стоило бы доказывать кулаками.
39. Я не избегаю встреч с людьми, которые, как мне кажется, ищут ссоры со мной.
40. Иногда кажется, что я вообще ни на что не годен.

41. Мне кажется, что я постоянно нахожусь в каком-то напряжении и мне трудно расслабиться.
42. Нередко у меня возникают боли «под ложечкой» и различные неприятные ощущения в животе.
43. Если обидят моего друга, я стараюсь отомстить обидчику.
44. Бывало, я опаздывал к назначенному времени.
45. В моей жизни было так, что я почему-то позволил себе мучить животное.
46. При встрече со старым знакомым от радости я готов броситься ему на шею.
47. Когда я чего-то боюсь, у меня пересыхает во рту, дрожат руки и ноги.
48. Частенько у меня бывает такое настроение, что с удовольствием бы ничего не видел и не слышал.
49. Когда ложусь спать, то обычно засыпаю уже через несколько минут.
50. Мне доставляет удовольствие, как говорится, ткнуть носом других в их ошибки.
51. Иногда могу похвастаться.
52. Активно участвую в организации общественных мероприятий.
53. Нередко бывает так, что приходится смотреть в другую сторону, чтобы избежать нежелательной встречи.
54. В своё оправдание я иногда кое-что выдумывал.
55. Я почти всегда подвижен и активен.
56. Нередко сомневаюсь, действительно ли интересно моим собеседникам то, что я говорю.
57. Иногда вдруг чувствую, что весь покрываюсь потом.
58. Если сильно разозлюсь на кого-то, то могу его и ударить.
59. Меня мало волнует, что кто-то плохо ко мне относится.
60. Обычно мне трудно возражать моим знакомым.
61. Я волнуюсь и переживаю даже при мысли о возможной неудаче.
62. Я люблю не всех своих знакомых.
63. У меня бывают мысли, которых следовало бы стыдиться.

64. Не знаю почему, но иногда появляется желание испортить то, чем восхищаются.
65. Я предпочитаю заставить любого человека сделать то, что мне нужно, чем просить его об этом.
66. Я нередко беспокоюсь двигаю рукой или ногой.
67. Предпочитаю провести свободный вечер, занимаясь любимым делом, а не развлекаюсь в весёлой компании.
68. В компании я веду себя не так, как дома.
69. Иногда, не подумав, скажу такое, о чём лучше бы помолчать.
70. Боюсь стать центром внимания даже в знакомой компании.
71. Хороших знакомых у меня очень немного.
72. Иногда бывают такие периоды, когда яркий свет, яркие краски, сильный шум вызывают у меня болезненно неприятные ощущения, хотя я вижу, что на других людей это так не действует.
73. В компании у меня нередко возникает желание кого-нибудь обидеть или разозлить.
74. Иногда думаю, что лучше бы не родиться на свет, как только представлю себе, сколько всяких неприятностей, возможно, придётся испытать в жизни.
75. Если кто-то меня серьёзно обидит, то получит своё сполна.
76. Я не стесняюсь в выражениях, если меня выведут из себя.
77. Мне нравится так задать вопрос или так ответить, чтобы собеседник растерялся.
78. Бывало, откладывал то, что требовалось сделать немедленно.
79. Не люблю рассказывать анекдоты или забавные истории.
80. Повседневные трудности и заботы часто выводят меня из равновесия.
81. Не знаю, куда деться при встрече с человеком, который был в компании, где я вёл себя неловко.
82. К сожалению, отношусь к людям, которые бурно реагируют даже на жизненные мелочи.
83. Я робею при выступлении перед большой аудиторией.

84. У меня довольно часто меняется настроение.
85. Я устаю быстрее, чем большинство окружающих меня людей.
86. Если я чем-то сильно взволнован или раздражён, то чувствую это как бы всем телом.
87. Мне докучают неприятные мысли, которые назойливо лезут в голову.
88. К сожалению, меня не понимают ни в семье, ни в кругу моих знакомых.
89. Если сегодня я посплю меньше обычного, то завтра не буду чувствовать себя отдохнувшим.
90. Стараюсь вести себя так, чтобы окружающие опасались вызвать моё неудовольствие.
91. Я уверен в своём будущем.
92. Иногда я оказывался причиной плохого настроения кого-нибудь из окружающих.
93. Я не прочь посмеяться над другими.
94. Я отношусь к людям, которые «за словом в карман не лезут».
95. Я принадлежу к людям, которые ко всему относятся достаточно легко.
96. Подростком я проявлял интерес к запретным темам.
97. Иногда зачем-то причинял боль любимым людям.
98. У меня нередко конфликты с окружающими из-за их упрямства.
99. Часто испытываю угрызения совести в связи со своими поступками.
100. Я нередко бываю рассеянным.
101. Не помню, чтобы меня особенно опечалили неудачи человека, которого я не мог терпеть.
102. Часто я слишком быстро начинаю досадовать на других.
103. Иногда неожиданно для себя начинаю уверенно говорить о таких вещах, в которых на самом деле мало что смыслю.
104. Часто у меня такое настроение, что я готов взорваться по любому поводу.
105. Нередко чувствую себя вялым и усталым.
106. Я люблю беседовать с людьми и всегда готов поговорить и со знакомыми, и с незнакомыми.

107. К сожалению, я зачастую слишком поспешно оцениваю других людей.
108. Утром я обычно встаю в хорошем настроении и нередко начинаю насвистывать или напевать.
109. Не чувствую себя уверенно в решении важных вопросов даже после длительных размышлений.
110. Получается так, что в споре я почему-то стараюсь говорить громче своего оппонента.
111. Разочарования не вызывают у меня сколь-либо сильных и длительных переживаний.
112. Бывает, что я вдруг начинаю кусать губы или грызть ногти.
113. Наиболее счастливым я чувствую себя тогда, когда бываю один.
114. Иногда одолевает такая скука, что хочется, чтобы все перессорились друг с другом.

Приложение 2

Методика «Лидер»

В данной методике испытуемый отвечает на 50 вопросов, и по его ответам на эти вопросы делается вывод о том, обладает ли он персональными психологическими качествами, необходимыми лидеру. Из двух предложенных вариантов ответа на каждый вопрос необходимо выбрать и отметить только один.

Текст опросника

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих? а) да, б) нет.
2. Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы? а) да, б) нет.
3. Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо? а) да, б) нет.
4. Когда вы были ребёнком, нравилось ли вам быть лидером среди сверстников? а) да, б) нет.

5. Испытываете ли вы удовольствие, когда вам удастся убедить кого-то в чём-то? а) да, б) нет.
6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком? а) да, б) нет.
7. Согласны ли вы с утверждением: «Всё самое полезное в мире есть результат деятельности небольшого числа выдающихся людей»? а) да, б) нет.
8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советчике, который мог бы направить вашу профессиональную активность? а) да, б) нет.
9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в разговоре с людьми? а) да, б) нет.
10. Доставляет ли вам удовольствие видеть, что окружающие побаиваются вас? а) да, б) нет.
11. Стараетесь ли вы занимать за столом (на собрании, в компании и т. п.) такое место, которое позволяло бы вам быть в центре внимания и контролировать ситуацию? а) да, б) нет.
12. Считаете ли вы, что производите на людей внушительное (импозантное) впечатление? а) да, б) нет.
13. Считаете ли вы себя мечтателем? а) да, б) нет.
14. Теряетесь ли вы, если люди, окружающие вас, выражают несогласие с вами? а) да, б) нет.
15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих, спортивных и других команд и коллективов? а) да, б) нет.
16. Если то, что вы наметили, не дало ожидаемых результатов, то вы:
а) будете рады, если ответственность за это дело возложат на кого-нибудь другого; б) возьмёте на себя ответственность и сами доведёте дело до конца.
17. Какое из этих двух мнений вам ближе: а) настоящий руководитель должен уметь сам делать то дело, которым он руководит, и лично участвовать в нём; б) настоящий руководитель должен только уметь руководить другими и не обязательно делать дело сам.
18. С кем вы предпочитаете работать? а) с покорными людьми, б) с независимыми и самостоятельными людьми.
19. Стараетесь ли вы избегать острых дискуссий? а) да, б) нет.

20. Когда вы были ребёнком, часто ли вы сталкивались с властностью вашего отца? а) да, б) нет.
21. Умеете ли вы в дискуссии на профессиональную тему привлечь на свою сторону тех, кто раньше был с вами не согласен? а) да, б) нет.
22. Представьте себе такую сцену: во время прогулки с друзьями по лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер, и нужно принимать решение. Как вы поступите? а) дадите возможность принять решение наиболее компетентному из вас; б) просто не будете ничего делать, рассчитывая на других.
23. Есть такая пословица: «Лучше быть первым в деревне, чем последним в городе». Справедлива ли она? а) да, б) нет.
24. Считаете ли вы себя человеком, оказывающим влияние на других? а) да, б) нет.
25. Может ли неудача в проявлении инициативы заставить вас больше никогда этого не делать? а) да, б) нет.
26. Кто, с вашей точки зрения, истинный лидер? а) самый компетентный человек; б) тот, у кого самый сильный характер.
27. Всегда ли вы стараетесь понять и по достоинству оценить людей? а) да, б) нет.
28. Уважаете ли вы дисциплину? а) да, б) нет.
29. Какой из следующих двух руководителей для вас предпочтительнее?
а) тот, который всё решает сам; б) тот, который всегда советуется и прислушивается к мнениям других.
30. Какой из следующих стилей руководства, по вашему мнению, наилучший для работы учреждения того типа, в котором вы работаете? а) коллегиальный, б) авторитарный.
31. Часто ли у вас создаётся впечатление, что другие злоупотребляют вами? а) да, б) нет.
32. Какой из следующих двух «портретов» больше напоминает вас? а) человек с громким голосом, выразительными жестами, за словом в карман не полезет; б) человек со спокойным, тихим голосом, сдержанный, задумчивый.

33. Как вы поведёте себя на собрании и совещании, если считаете ваше мнение единственно правильным, но остальные с ним не согласны? а) промолчу, б) буду отстаивать своё мнение.
34. Подчиняете ли вы свои интересы и поведение других людей делу, которым занимаетесь? а) да, б) нет.
35. Возникает ли у вас чувство тревоги, если на вас возложена ответственность за какое-либо важное дело? а) да, б) нет.
36. Что бы вы предпочли? а) работать под руководством хорошего человека; б) работать самостоятельно, без руководителя.
37. Как вы относитесь к утверждению: «Для того чтобы семейная жизнь была хорошей, необходимо, чтобы решение в семье принимал один из супругов»? а) согласен, б) не согласен.
38. Случалось ли вам покупать что-либо под влиянием мнения других людей, а, не исходя из собственной потребности? а) да, б) нет.
39. Считаете ли вы свои организаторские способности хорошими? а) да, б) нет.
40. Как вы ведёте себя, столкнувшись с трудностями?
а) у меня опускаются руки; б) у меня появляется сильное желание их преодолеть.
41. Делаете ли вы упрёки людям, если они этого заслуживают? а) да, б) нет.
42. Считаете ли вы, что ваша нервная система способна выдержать жизненные нагрузки? а) да, б) нет.
43. Как вы поступите, если вам предложат произвести реорганизацию вашего учреждения? а) введу нужные изменения немедленно; б) не буду торопиться и сначала всё тщательно обдумаю.
44. Сумеете ли вы прервать слишком болтливого собеседника, если это необходимо? а) да, б) нет.
45. Согласны ли вы с утверждением: «Для того, чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»? а) да, б) нет.
46. Считаете ли вы, что каждый человек должен сделать что-либо выдающееся? а) да, б) нет.

47. Кем вы предпочли бы стать? а) художником, поэтом, композитором, учёным; б) выдающимся руководителем, политическим деятелем.

48. Какую музыку вам приятнее слушать? а) могучую и торжественную, б) тихую и лирическую.

49. Испытываете ли вы волнение, ожидая встречи с важными и известными людьми? а) да, б) нет.

50. Часто ли вы встречали людей с более сильной волей, чем ваша? а) да, б) нет.

Оценка результатов и выводы

В соответствии со следующим ключом определяется сумма баллов, полученных испытуемым.

Ключ: 1 а, 2 а, 3 б, 4 а, 5 а, 6 б, 7 а, 8 б, 9 б, 10 а, 11 а, 12 а, 13 б, 14 б, 15 а, 16 б, 17 а, 18 б, 19 б, 20 а, 21 а, 22 а, 23 а, 24 а, 25 б, 26 а, 27 б, 28 а, 29 б, 30 б, 31 а, 32 а, 33 б, 34 а, 35 б, 36 б, 37 а, 38 б, 39 а, 40 б, 41 а, 42 а, 43 а, 44 а, 45 б, 46 а, 47 б, 48 а, 49 б, 50 б.

За каждый ответ, совпадающий с ключевым, испытуемый получает 1 балл, в другом случае – 0 баллов. Если сумма баллов оказалась до 25 баллов, то качества лидера выражены слабо. Если сумма баллов в пределах от 26 до 35, то качества лидера выражены средне. Если сумма баллов в пределах от 36 до 40, то лидерские качества выражены сильно. И, наконец, если сумма баллов больше, чем 40, то данный человек, как лидер, склонен к диктату.

Приложение 3

Текст опросника «Стиль управления»

1. Распределение полномочий между руководителями и подчинёнными:

а) Централизует руководство, требует, чтобы обо всех деталях докладывали именно ему

б) Руководитель пассивен в выполнении управленческих функций

в) Чётко распределяет функции между собой, своими заместителями и подчинёнными

г) Ожидает указаний сверху или даже требует их

- д) Централизует руководство только в трудных ситуациях
2. Действия руководителя в критических (напряжённых) ситуациях:
- а) В критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жёсткие методы руководства
- б) Критические ситуации не изменяют его способов руководства
- в) В критических ситуациях он не обходится без помощи вышестоящих руководителей
- г) Сталкиваясь с трудностями, руководитель начинает более тесно взаимодействовать с подчинёнными
- д) В критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями
3. Контакты руководителя с подчинёнными:
- а) Недостаточно общительный человек, с людьми разговаривает мало
- б) Регулярно общается с подчинёнными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть
- в) Умеет общаться, но специально ограничивает общение с подчинёнными, держится от них на расстоянии
- г) Старается общаться с подчинёнными, но при этом испытывает трудности в общении
- д) Общается в основном с активом коллектива
4. Продуктивность работы коллектива в отсутствие руководителя:
- а) В отсутствие руководителя исполнители работают хуже
- б) Коллектив не снижает продуктивности, если руководитель временно покидает его
- в) Исполнители постоянно работают не в полную силу, при другом руководителе смогли бы сделать больше
- г) Продуктивность работы повышается в отсутствие руководителя
- д) В отсутствие руководителя коллектив работает с переменным успехом
5. Отношение руководителя к советам и возражениям со стороны исполнителей:

- а) Сам обращается за советом к подчинённым
 - б) Не допускает, чтобы руководимые ему советовали и тем более возражали
 - в) Подчинённые не только советуют, но могут давать указания своему руководителю
 - г) Руководитель советуется даже тогда, когда обстоятельства не особенно требуют этого
 - д) Если исполнители знают, как лучше выполнить эту работу, они говорят об этом своему руководителю
6. Контроль деятельности подчинённых:
- а) Контролирует работу от случая к случаю
 - б) Всегда очень строго контролирует работу руководимых и коллектива в целом
 - в) Контролируя работу, всегда замечает положительные результаты, хвалит исполнителей
 - г) Контролируя, обязательно выискивает недостатки в работе
 - д) Нередко вмешивается в работу исполнителей
7. Соотношение решений производственных и социально-психологических задач в процессе руководства коллективом:
- а) Его интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу
 - б) Решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе
 - в) В работе не заинтересован, подходит к делу формально