



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

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

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

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

Проверка на объем заимствований:  
86 % авторского текста

Работа рекомендована к защите  
« 10 » 09 2024 г.  
Зав. кафедрой ПППО и ПМ  
[подпись] Корнеева Н.Ю.

Выполнила:  
Студентка группы ЗФ-309-174-2-1  
Прокопьева Елена Сергеевна [подпись]

Научный руководитель:  
к.п.н.  
Леушканова О.Ю. [подпись]

Челябинск  
2024

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ВЛИЯНИЯ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ СИСТЕМАМИ .....	3
1.1 Сущность и содержание управления образовательными системами .....	10
1.2 Факторы, влияющие на эффективность управления образовательными системами.....	19
1.3 Характеристика и классификация стилей руководства .....	23
Выводы по первой главе.....	31
ГЛАВА 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА УПРАВЛЕНИЯ В ГБПОУ «ЧЕЛЯБИНСКИЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ КОЛЛЕДЖ» .....	33
2.1 Характеристика деятельности ГБПОУ «Челябинский профессиональный колледж» .....	33
2.2 Анализ изучения стиля руководства в ГБПОУ «Челябинский профессиональный колледж» .....	37
2.3 Рекомендации по совершенствованию стиля управления для руководителей образовательного процесса.....	50
Выводы по второй главе.....	57
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	59
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	63
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	69

## ВВЕДЕНИЕ

Управленцы в сфере образования все чаще подчеркивают высокое значение правильного и своевременного выбора верного стиля руководства, что необходимо для гармоничного и комплексного управления современной образовательной организацией. Времена и реалии претерпевают изменения, а социум выдвигает все более жесткие требования к системе управления различными социальными институтами. Это значительно усложняет процесс непосредственного управления, а также оказывает определенное влияние на эффективность и результативность управленца в сфере образования и субъектов образовательно-воспитательного процесса.

Образовательная организация – особый вид социальных предприятий, который нуждается в регулярном и всецелом управлении. Особенно сегодня, когда развиваются такие сферы, как дистанционное, непрерывное и неофициальное образование. Дело в том, что все эти виды получения знаний и навыков, необходимых для осуществления профессиональной деятельности, накладывают на образовательную организацию (а соответственно, и на управленцев, педагогов, персонала) определенные обязанности по своевременному регулированию внутренних и внешних процессов. Образование сегодня становится более узкопрофильным и индивидуализированным, цифровизированным и информационно-ориентированным.

Проблема исследования: усложнение функций современных образовательных учреждений повлекло за собой значительные перемены организационного характера. В жизни их педагогических коллективов и руководителей определилась потребность в поиске новых форм и методов организационно-педагогической деятельности. Проблема состоит в том, что в реальной жизни стили руководства не соответствуют теоретической основе, так как все люди различны, что порождает трудности в выборе определенного стиля руководства.

Актуальность исследования: сложившаяся в современном обществе социокультурная ситуация актуализирует проблему управления образовательными системами, ставя перед руководителем новые задачи, возможности использования определенных стилей деятельности в руководстве, являющиеся главной характеристикой эффективности работы образовательной системы в целом.

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

В процессе трудовой деятельности формируется индивидуальный тип, «почерк» руководителя, что позволяет акцентировать внимание на том, что нет и не может быть двух одинаковых руководителей с одинаковым стилем руководства.

Таким образом, тема нашего исследования актуальна, так как стиль руководства представляет собой явление строго индивидуальное, определяется специфическими характеристиками конкретной личности и отражает особенности работы с людьми.

*Объект исследования:* стили руководства в управлении образовательными системами.

*Предмет исследования:* совершенствование стиля управления у руководителей профессиональной образовательной организации.

*Гипотеза исследования:* стиль руководства образовательной системой выражается в том, как директор колледжа действует, какими способами он решает стоящие перед ним задачи. Стиль управления руководителя образовательной организации будет более эффективным при реализации

мероприятий по развитию личностных качеств руководителей и оптимизации управления педагогическим коллективом.

*Цель исследования:* проанализировать стиль руководства ГБПОУ «Челябинский профессиональный колледж» и его влияние на управление образовательными системами, а также разработать рекомендации по совершенствованию стиля управления для руководителей образовательного процесса.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить сущность и содержание управления образовательными системами;
- определить факторы, влияющие на эффективность управления образовательными системами;
- рассмотреть характеристику и классификацию стилей руководства;
- изучить теоретические основы совершенствования управления конфликтами в профессиональной образовательной организации;
- охарактеризовать деятельность ГБПОУ «Челябинский профессиональный колледж»;
- проанализировать изучение стиля руководства в ГБПОУ «Челябинский профессиональный колледж»;
- разработать рекомендации по совершенствованию стиля управления руководства в ГБПОУ «Челябинский профессиональный колледж».

*Теоретическая основа исследования.* Основой исследования послужил накопленный научный опыт в трудах отечественных и зарубежных ученых и специалистов в области управления образованием, в области управления образовательными системами, в вопросах стилей руководства и управления образовательными организациями. В основу данного исследования легли работы следующих авторов: П.К. Анохин, В.Г. Афанасьев, В.А. Барабанщиков, А.А. Митькин, В.С. Агапов, А.А. Бодалев, А.А. Деркач, Е.А. Климов, А.К. Маркова, М.Ф. Секач, В.Д. Шадриков, И.В. Антоненко,

В.Г. Зазыкин, А.И. Китов, Р.Л. Кричевский, В.Г. Крысько, Г.В. Суходольский, Р.Х. Шакуров, И.М. Ильинский, Б.В. Коваленко, В.А. Луков, Г.Н. Оглобина, М.М. Поташник, А.А. Реан, П.Н. Третьяков, В.Я. Якунин и др.

Положения, выносимые на защиту:

1. На основании терминологического анализа предметной области исследования уточнено понятие «Образовательная система в профессиональной образовательной организации» представляющее собой совокупность связанных между собой образовательных и инновационных процессов (происходящих как внутри организации, так и вне ее), и деятельности по управлению этими процессами, направленными на удовлетворение обучающихся.

2. На базе исследования ГБПОУ «Челябинский профессиональный колледж» нами было проведено исследование с целью выявления и влияния на эффективность управленческой деятельности, организации в целом личностных качеств руководителей, стилей руководства.

3. Исследовав личностные качества руководителей и их стили руководства, считаем необходимым оценить эффективность управленческой деятельности директора и его заместителей колледжа.

4. На основе полученных результатов исследования были выявлены некоторые личностные качества, а также были разработаны рекомендации по развитию личностных качеств (общечеловеческие и коммуникативные) для директора ГБПОУ «Челябинский профессиональный колледж».

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

- благоприятный морально-психологический климат в педагогическом коллективе;
- мотивация педагогов на результативный труд;
- заинтересовывать всех членов коллектива в достижении намеченных

целей;

– удовлетворенность педагогов достигнутыми результатами и условиями работы.

*Методологическая основа исследования.* Для реализации указанных выше задач исследования были применены следующие методы:

а) *теоретические методы:* теоретический анализ психолого-педагогической, управленческой, методической литературы по теме исследования;

б) *эмпирические методы:* проведение в практической части тестовых исследований по методикам, наблюдение, беседа, опрос, анкетирование, статистический анализ, интерпретация результатов анкетирования.

База исследования: Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение «Челябинский профессиональный колледж». Сокращенное название ГБПОУ «Челябинский профессиональный колледж». Аббревиатура: ГБПОУ «ЧелПК».

Место нахождения образовательной организации: 454048, г. Челябинск, ул. Сулимова, 67.

Этапы исследования:

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

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

Третий этап - экспериментальный. В течение трех месяцев (с марта по май 2023 года) на базе ГБПОУ «Челябинский профессиональный колледж» с помощью тестовых методик, анкетирования, опроса, наблюдения проводились исследования на выявление у руководителей и их заместителей степени выраженности личностных качеств: лидерские, управленческие,

организаторские, коммуникативные способности, а также психологического климата. На основе полученных результатов был сделан сравнительный анализ о влиянии стиля руководства на эффективность в образовательных организациях.

*Научная новизна* исследования заключается в том, на основе изученных теоретических данных нами был проведен самостоятельный практический анализ основных психологических аспектов стилей управления в образовательных организациях, и на его основе разработаны рекомендации по стилю управления для руководителей профессиональных образовательных организаций.

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

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

*Апробация результатов* исследования осуществлялась в процессе деятельности в ГБПОУ «Челябинский профессиональный колледж» г. Челябинска. Основные идеи и результаты диссертационного исследования отражены в 2 научных статьях, теоретические положения обсуждались на научных конференциях, семинарах.

1. Прокопьева Е.С. Рекомендации по совершенствованию стиля управления для руководителей образовательного процесса / Е.С. Прокопьева // В сборнике: научных трудов по материалам XI Международной научно-практической конференции, 06 декабря 2023 года, г.-к. Анапа – 2023. – С.49-



53.

2. Прокопьева Е.С. Влияние стиля руководства на эффективность управления образовательными системами / Е.Е. Прокопьева // Альманах педагога, 2022.

Структура исследования. Работа состоит из введения, в котором обоснованы актуальность исследования, поставлены цель и задачи работы, основной части, состоящей из двух глав, выводов, заключения, списка использованных источников и приложения.

# ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ВЛИЯНИЯ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ СИСТЕМАМИ

## 1.1 Сущность и содержание управления образовательными системами

Управление в сфере образования требует решения множества разнообразных и сложных задач в условиях постоянно меняющегося общества и требований, предъявляемым социумом к качеству образования. Для построения концепции управления образовательной организацией необходимо проанализировать суть сложившегося понятия «управление» и выбрать научно-обоснованный подход к созданию систем управления в образовании.

На данный момент времени исследователями разработаны теоретические предпосылки для создания систем управления в сфере образования: изучены философские проблемы управления (В.Г. Афанасьев); предложены способы совершенствования управления в вузах (И.В. Жуковский) и школах (Ю.А. Конаржевский, Т.И. Шамова); исследованы вопросы управления инновациями в школе (В.С. Лазарев), профессиональным ростом учителей (М.М. Поташник), методической работой в школе (Н.В. Немова); разработана теория педагогического менеджмента образовательного процесса (В.П. Симонов); выявлена специфика управления образовательным процессом в условиях информационного общества (И.С. Бусыгина; Ф.И. Семяшкин).

Традиционно, под управлением образованием понимают сложную систему, «в которой выделяются структуры государственного, регионального управления образованием, соответствующие муниципальные структуры управления, а также структуры управления самих образовательных учреждений» [18].

Для того, чтобы установить взаимосвязи между стилем руководства и эффективностью управления, необходимо первоначально выявить основной

круг используемых понятий и дать им определение, чтобы согласовать подходы к понятийному аппарату.

В управленческой литературе термин «управление» рассматривается в разрезе трех основных позиций. В первой позиции по мнению Й. Кхола, В.С. Лазарева, Л.И. Суворова, Г.Х. Попова, М.М. Поташникова и др.

Первый подход рассмотрен как «управление представляется как некий вид деятельности». Если вспомнить исследования А. Файоля, то он подходил к пониманию процесса управления как к деятельности, которая направлена на реализацию общих целей организации [63].

Второй подход, с точки зрения В.Г. Афанасьева, Л.Б. Ительсона, О.В. Козловой, М. Майкова, А.А. Орлова, Н.С. Сунцова, Н.Д. Хмель, А.В. Филиппова и других авторов, управление представляет собой определенное «воздействие», которое оказывает одна система на другую, или воздействие одного человека на группу людей или единичного субъекта. Для сторонников этой позиции, управление – целенаправленное воздействие субъекта на объект и изменение последнего в результате воздействия или процесс целенаправленных воздействий на другой субъект, также, приводящий к изменению последнего [49].

К сторонникам третьей позиции причисляют таких исследователей как А.Т. Абрамова, В.Г. Афанасьева, П.И. Третьякова, Т.К. Чекмареву, Т.И. Шамову, Д.В. Юдина и др. Все они под термином «управление» подразумевают взаимодействие различных субъектов, входящих в общее поле управления. С точки зрения философии под взаимодействием понимается достаточно многообразный и сложный процесс, которые предполагает изменение сторон, но это изменение осуществляется не только взаимосвязанно, но и взаимообусловленно по мнению А.Н. Аверьянова и Н.И. Жбанковой. Суть взаимодействия заключается в тесной неразрывности как прямого, так и обратного воздействия, сочетания комплекса изменений, с помощью которых различные субъекты воздействуют друг на друга [28].

С точки зрения современного подхода в теории менеджмента самым распространенным в практике становится определение, которое под управлением подразумевает взаимосвязь процессов как планирования, так и организации, мотивации, последующего контроля и коррекции принимаемых решений. Управление – необходимый процесс, который позволяет формулировать и достигать целей в организации.

Управленческие функции – это набор управленческих действий по разрешению конкретных задач организации.

В управленческой деятельности выделяются понятия субъекта и объекта управления. В качестве субъекта управления выступает человек или группа людей, находящихся на той или иной ступени организационной структуры управления. Объектом управления является образовательное учреждение, а также все процессы, происходящие там и направленные на образовательные действия.

Во взаимодействии субъектов и объектов управления проявляется их единство в целостной педагогической системе.

Содержание управленческой деятельности различных органов управления образовательными системами имеет свои отличия, но общим в них является то, что структурно они складываются из ряда управленческих функций, сходных по своей сущности и названиям.

В.С. Лазарев, рассматривая управление развитием школы, вычленил 4 основных функции: планирование, организацию, руководство и контроль. Ю.А. Конаржевский считал, что существенное значение в управлении образовательными системами имеет функция педагогического анализа, предшествующая планированию и обосновывающая цель, задачи управления и содержание плана.

В любом случае, если осуществлять анализ сущности управления, то оно складывается из ряда последовательных функций.

Функция управления – это определенный тип управленческой деятельности, имеющей относительно самостоятельную цель и результат.

Последовательное выполнение всего цикла управленческих функций позволяет достигнуть генеральную, основную цель управления образовательной системой.

Синтезируя различные подходы к определению функций управления, можно выделить те из них, без реализации которых управление образовательными системами не может быть достаточно полным и оптимальным. Таких функций, как минимум, пять: педагогический анализ; принятие управленческого решения, включающее в себя целеполагание, постановку задач и разработку календарного плана; организация; контроль; регулирование.

Педагогический анализ – тип управленческой деятельности, целью и результатом которой является описание исходного состояния образовательной системы по критериям и показателям, характеризующим эту систему в целом и её основные составляющие.

С педагогического анализа начинается цикл управления и им же заканчивается. В результате анализа выявляются исходные предпосылки для определения цели дальнейшего функционирования и развития педагогической системы и её составляющих. При этом важно определить, что именно необходимо анализировать, какими методами собирать информацию для анализа, как анализировать. Педагогический анализ позволяет получить необходимую исходную информацию для выработки обоснованного управленческого решения. При этом важно, чтобы исходная информация соответствовала всем ранее сформулированным критериям ее достоверности – поступала своевременно, не была искажённой, при получении по разным каналам была сопоставимой. Результатом педагогического анализа является описание исходного состояния образовательной системы по её существенным параметрам и вычленение актуальных проблем, требующих своего решения в последующей деятельности.

Принятие управленческого решения – функция управления, которая заключается в мысленном предвосхищении нового, желаемого будущего

состояния системы и её составляющих, а также способов его достижения. Управленческое решение выражается в сформулированных цели и задачах управления педагогической системой, а также в плане мероприятий, который предстоит осуществить для решения поставленных задач и достижения цели. Результатом принятого управленческого решения, по существу, является план.

Организация как функция управления – тип деятельности, направленной на создание органов, способных реализовать управленческое решение, выполнять план, решать поставленные задачи и достигать цели управления. Результатом организации являются действующие индивиды или группы людей. Существенным фактором для организации деятельности людей является система стимулов к труду – моральных, материальных и морально-материальных.

Контрольная функция, замыкающая цикл управления. Результатом контроля является информация об изменениях, происходящих в образовательной системе, о степени решения задач и достижения цели управления. Собранный в процессе контроля информация является исходной для нового педагогического анализа и начала нового цикла управления.

Функция регулирования реализуется в том случае, если в процессе контроля обнаруживаются отклонения от намеченной цели и плана. При этом регулированию подлежат и сами управленческие функции. Поэтому регулирование принято считать сквозной функцией управления, обеспечивающей устойчивое функционирование и развитие управляемой системы.

Все вышеназванные функции образуют в последовательном их выполнении замкнутую систему, называемую управленческим циклом. Все функции, входящие в управленческий цикл, в равной степени важны, и преувеличение или принижение значимости хотя бы одной из них неизбежно приводит к снижению уровня управления в целом.

Менеджмент в организации представляет собой некую совокупность управленческих методик, которая позволяет осуществлять координацию всех сфер в деятельности организации [14].

Еще один термин, который активно используется в управленческой практике – это система менеджмента. Под системой менеджмента также понимается совокупность инструментов, которые необходимы для непосредственной реализации решений, стратегий и политик, которые были приняты в организации. Разработанные и используемые системы менеджмента становятся основой в разработке и последующем исполнении бизнес-планов.

Менеджер, или в русскоязычной трактовке, руководитель – это человек, который обеспечивает реализацию определенного проекта в границах обозначенного бюджета и в рамках установленных сроков на исполнение или достижение целей. Важно отметить, что в практике сложился такой подход, когда топ-менеджеры непосредственно напрямую не управляют сотрудниками, а осуществляют координацию и функционирование сразу целых подразделений [12].

Объективность и полнота информации. Своевременный анализ полученной информации способствует выявлению положительных сторон и отрицательных причин, препятствующих положительным тенденциям. Функции и принципы управления образовательным учреждением реализуются через применение разных методов.

Особое место в системе управления отводится методам (способам) управления, так как благодаря этому элементу системы достигается цель управления, осуществляется управленческая деятельность. На сегодняшний день в педагогической науке нет единой классификации методов внутришкольного управления.

Методы управления - определенные способы управленческого воздействия в конкретной ситуации функционирования системы [21].

Приведем примеры двух наиболее доступных классификаций методов управления.

Классификация О.А. Яшина строится на основе видов деятельности директора - субъекта управления, а объектом управления выступает образовательное учреждение как целостная система (Таблица 1). [17]

Таблица 1 – Классификация методов управления образовательным процессом О.А. Яшиной

Группа методов	Методы
Социально-психологические	Создание здорового психологического климата, формирование стиля взаимоотношений; методы стимуляции деятельности (поощрение, убеждение, наказание); формирование системы перспектив
Организационно-педагогические	Формирование структуры воспитательного коллектива, органов ученического самоуправления; организация общественно полезной деятельности; выработка единых требований; установление твердого режима и порядка в образовательном учреждении; создание полезных традиций
Административно-хозяйственные	Расстановка кадров, издание приказов, инструкций, распоряжений; распределение обязанностей между членами администрации, установление правил внутреннего распорядка; заключение хозяйственных договоров; хозрасчет

А. Чалов, в отличие от О.А. Яшина, рассматривает четыре группы методов (таблица 2) и предлагает различать их по содержанию, направленности и организационным формам [15].

Таблица 2 – Классификация методов управления образовательным процессом А. Чалова

Группа методов	Методы
Психолого-педагогические	Убеждение, личный пример, поощрение, критика и самокритика
Социально-педагогические	Выдвижение перспективных линий, организация сотрудничества работников, единые требования, традиции, создание ситуации критического самоанализа



## Продолжение таблицы 2

Организационно-педагогические	Педагогическое совещание, организация профессионального общения, трудовое сотрудничество, директива
Социально-экономические	Материальное стимулирование, договор, хозрасчет, коллективный подряд

Управленческая культура руководителя образовательной организации определяется, в первую очередь, использованием необходимого для организации планомерного, целенаправленного образовательного процесса, количества методов управления.

Применение руководителем того или иного метода управления зависит от особенностей взаимодействия субъектов управления различных уровней организационной структуры управляющей системы учебного заведения и предполагает: знание о цели деятельности, одновременно являющееся знанием в результате деятельности; знание о необходимом для достижения цели способе деятельности; знание субъекта о необходимых и возможных средствах, поскольку деятельность всегда связана со средствами интеллектуального, практического или предметного характера; знание об объекте деятельности, так как без объекта, идеального или материального, деятельности не бывает.

Таким образом, использование эффективных методов управления должно способствовать достижению главной цели управления любого образовательного учреждения.

В целом, управление как определенный вид деятельности представляет из себя совокупность различных управленческих процессов, т.е. совокупность целенаправленных решений, а также действий, которые осуществляются менеджерами организации в строго определенной комбинации и последовательности, и направлены на достижение поставленной цели.

Любые управленческие процессы в любой организации не являются чем-то статичным, они всегда развиваются, совершенствуются и

видоизменяются вместе с ней [33]. Кроме того, важно отметить, что управленческие процессы могут иметь как жесткие, т.е. строго формальные компоненты, такие как набор правил, процедур или официальных полномочий, так и включать мягкие элементы, к которым можно отнести стиль осуществляемого руководства, сложившиеся организационные ценности.

В образовательной организации управление имеет свою специфику и обычно рассматривается с точки зрения взаимодействия нескольких иерархий: администрации образовательного учреждения, педагогического коллектива, а также обучающихся и их родителей (законных представителей). Кроме того, в управленческое поле попадает общественность, различные организации и ведомства, которые также реализуют познавательные, воспитательные и развивающие цели обучающихся. В процессе управления образовательной организацией решаются не только кадровые, материально-финансовые, организационные, но и специфические педагогические задачи.

Для решения каждой задачи в образовательном учреждении также важно осуществлять анализ, проводить синхронизацию целеполагания, основывать управленческие задачи на планировании и прогнозировании результатов деятельности.

Решение данных задач, по своей сути, является крайне важным образовательном учреждении, так как тем самым создаются необходимые условия, которые позволяют организовать наиболее оптимальным образом весь образовательный процесс.

Управление педагогическим коллективом является одним из ведущих направлений в управленческой деятельности учебного заведения.

В целом можно сделать вывод, что любое управление совмещает в себе две дефиниции – это управление коллективом и личностями в нем, и в целом управление организацией (реализация ее функций).

## 1.2 Факторы, влияющие на эффективность управления образовательными системами

Структура любой педагогической системы представляется взаимосвязанной совокупностью вариантных элементов: цели обучения и воспитания; содержание обучения и воспитания; организационные формы образовательной деятельности; методы и средства обучения и воспитания; обучающиеся, педагоги и преподаватели.

Разные уровни управления современным образованием – управление системой образования, управление образовательным учреждением, управление образовательной программой, управление отдельным образовательным процессом, предполагают разные функции и разные подходы к управлению. С этой точки зрения, в образовательном менеджменте должны органично переплетаться две научные составляющие: педагогическая, обеспечивающая достижение запланированных образовательных целей на фундаменте дидактических законов и принципов, и управленческая, направленная на создание благоприятных условий для их качественной реализации в конкретном образовательном учреждении.

Наряду с понятием «управление» достаточно часто используется понятие «эффективное» управление. В связи с чем возникает необходимость расшифровки данного понятия. Эффективность управления – один из главных критериев оценки современного руководителя является актуальным предметом научных дискуссий. Это обусловлено тем, что один и тот же подход к управлению при разном наборе факторов может быть как эффективным, так и не эффективным. В связи с чем возникает необходимость выработки критериев эффективности, по которым возможно определить были ли достигнуты нужные результаты.

В переводе с латинского языка слово «effectivus» обозначает «действенный» или «дающий нужные результаты» [14]. В современной научной литературе при этом сложились различные подходы к пониманию

термина «эффективность управления». С практической точки зрения данное понятие достаточно часто используется как синонимичный термин «результативный». Таким образом, под эффективными действиями понимаются такие действия, которые приводят к определенному результату, т.е. к определенной цели.

В нормативных и законодательных документах также отсутствует единодушие в подходах к данному вопросу. Предлагая эффективность как важнейший критерий качества управления, законодательные акты не рекомендуют путей оценки эффективности управления образовательной организации.

При этом, анализируя эффективность управления производством приводятся различные определения. «Эффективность управления» традиционно понимается в двух аспектах: широком и узком.

Узкая эффективность – это эффективность с позиции самого управления и присущих ему критериев. Широкая эффективность означает сопоставление затрат на управление уже не с показателями качества управления, а с показателями деятельности производственной системы в целом. Между широкой и узкой эффективностью существует обычное соотношение части и целого» [62].

Иной подход к определению понятия «эффективность управления» у М.М. Поташника и В.С. Лазарева. Они определяют эффективность управления как характеристику, отражающую соотношение между достигнутой и возможной продуктивностью. Продуктивность – это характеристика, показывающая соотношение между полезностью полученных за какой-то период времени результатов и связанных с этими результатами затрат. Оценить эффективность управления функционированием – значит сделать вывод, в какой мере учебное заведение обеспечивает максимально возможные для нее качество образования.

В теории управления широкое распространение получила оценка руководителей по результатам деятельности возглавляемой ими организации.

Однако еще недостаточно разработаны такие методики, в которых бы удалось установить потенциал, социальную значимость управленческого труда. Представляется крайне необходимым выработать такие методики.

Если исходить из системно-функциональной структуры управленческой деятельности, то результатами управленческой деятельности руководителя образовательной организации выступают позитивные психолого-педагогические изменения профессионально важных качества управляемых объектов (субъектов учебно-воспитательного процесса: преподавателей и студентов), необходимых для реализации целей управления и важных для осуществления совместной социально- педагогической деятельности.

Оценить управление развитием – значит сделать вывод о том, в какой мере образовательная организация использует объективно существующие возможности для повышения качества образования. В.И. Зверева, отмечая опосредованный характер организационно-педагогической деятельности руководителей учебных заведений, выражает сомнения в достаточно полном и адекватном отражении ее результативности. Эти сомнения основываются на том, что сам подход к оценке, путем ее опосредования в результате труда педагогического коллектива, носит относительный характер, так как отсутствует оценка личных организационных способностей руководителя и возможностей их проявления в условиях данного учебного заведения, не определяются коэффициент отдачи управленческой деятельности руководителя, соотношение его сил и времени на осуществление каждого элемента этой деятельности.

Кроме того, В.И. Зверева указывает на нецелесообразность в оценке управления учебным заведением применять понятие «эффективность управления», объясняя свое несогласие тем, что существуют цели учебного заведения и цели управления учебным заведением [5].

Анализ опыта управленческих инноваций дает возможность Н.В. Горбуновой включить в понятие «эффективность управления» образовательной организацией следующие составляющие характеристики:

- реализацию поставленной цели,
- качество образовательного процесса,
- мотивацию учебной и творческой деятельности обучающихся и обучаемых,
- обеспечение социальной комфортности образовательного процесса для педагогических коллективов [4].

В теории управления образовательными учреждениями наметилась тенденция к разработке и применению комплексных методик оценки деятельности руководителя. Это предполагает наличие одновременно нескольких предметов в структуре используемой информации, а следовательно, суждение о качествах руководителя имеет различные основания.

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

Очевидно, что невозможно подобрать такой стиль руководства, который был бы наиболее эффективным и при этом удовлетворял всех членов данного педагогического коллектива. В большинстве случаев стиль руководства формируется бессознательно, исходя из особенностей личности руководителя и его жизненного опыта, постепенно вырабатывается совокупность

управленческих приемов, наиболее подходящих и эффективных в данном коллективе. В итоге складывается определенный стиль управления, который позволяет руководителю при сочетании разных факторов все же добиваться поставленных целей и задач наиболее оптимальным способом.

Практически все образовательные системы являются достаточно сложными деятельностными системами, для которых характерно наличие уровней иерархий и иерархий уровней – верхний уровень всегда занимает ведущая подсистема – управляющий орган. При проектировании таких систем исследователи обращаются к принципам уровневого подхода: последовательности, ступенчатости, полиструктурности, иерархичности, сложности, множественности. Иерархичность уровней состоит в том, что могут быть рассмотрены системы разных порядков. Уровневый подход предполагает введение понятия уровней системы, регулирование иерархий которых выражается в управлении системами.

В целом, можно сделать вывод о том, что при анализе управленческой деятельности следует оценивать и личность руководителя образовательной организации, и условия его педагогической деятельности, и результаты образовательного процесса.

### 1.3 Характеристика и классификация стилей руководства

Стиль (от греч. *stylos* – палочка для письма, почерк) руководства в управлении – это устоявшаяся манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации [8].

Стиль управления – это обобщающая характеристика менеджмента, которая отражает истоки деловых взаимоотношений в коллективе, те подходы к реализации функций управления, которые определяются деятельностью менеджера.

Права и обязанности руководителя образовательной организации, его компетенция в области управления образовательной организацией

определяются в соответствии с законодательством об образовании и уставом образовательной организации.

Под руководством понимается деятельность по управлению совместным трудом людей, их поведением, обеспечивающая достижение целей организации (подразделения). Оно включает постановку задач, координацию, мотивацию и т. п.

Важно отметить, что стили руководства изменялись в силу изменений, происходящих в обществе.

Например, практически до конца XX века одним из самых распространенных был технократический подход к руководству. Интересно, что он тоже постепенно формировался и развивался, поэтому его условно разделяют на три характерных периода.

Ранний технократизм – базировался на том, что человек считался придатком машины, поэтому согласно этому подходу, в первую очередь, нужно совершенствовать технику, не обращая внимания на работников. Это выражалось в жесточайшей эксплуатации их физических и духовных способностей (рабочий день доходил до 16 и даже 18 ч в сутки; к труду привлекались дети с 4-5 лет; предельно упрощались операции и происходила деградация прежде высококлассных мастеров).

1. Классический технократизм – признавал человека равным по значению машине, что давало возможность осуществлять рационализацию трудовых операций с учетом его параметров и возможностей (антропологических, биомеханических и пр.) и принимать меры по улучшению условий труда, однако при полном игнорировании личности.

2. Гуманистический технократизм – предполагал уже обращение к человеку как таковому, но обезличенное, без учета индивидуальных интересов и интересов каждого. Это имело в последствии неврозы, неспособность и нежелание добросовестно трудиться, безответственность и в целом неэффективное использование возможностей личности [37].



С середины XX в. под влиянием научно-технической революции все большую популярность стал завоевывать гуманистический подход к руководству, в рамках которого организация работы и управление людьми все больше строится, отталкиваясь от самого человека. Ему создают условия для труда с максимальной отдачей, приносящего удовлетворение, постоянного развития своих способностей.

Условно его существование можно разделить на два периода – социально-организационный гуманизм и социально-творческий гуманизм [30].

По своему отношению к работе руководители делятся на: пассивных и активных, сравнительная характеристика представлена в приложении.

Успешное руководство – это функция трех переменных: руководителя, подчиненного и ситуации (рис.2). Очевидно, что не может существовать одного самого оптимального стиля руководства, все определяется конкретным набором людей, и даже при одних и тех же участниках, ситуации могут по-разному проявлять их качества и создавать иные последствия [41].



Рисунок 1 – Руководство с точки зрения функции переменных

В связи с этим, отношения, которые возникают в процессе руководства, обладают двумя аспектами: функциональным и личностным.

Управление как определенный вид деятельности представляет из себя совокупность различных управленческих процессов, т.е. совокупность

целенаправленных решений, а также действий, которые осуществляются менеджерами организации в строго определенной комбинации и последовательности, и направлены на достижение поставленной цели. Любые управленческие процессы в любой организации не являются чем-то статичным, они всегда развиваются, совершенствуются и видоизменяются вместе с ней. Кроме того, важно отметить, что управленческие процессы могут иметь как жесткие, т.е. строго формальные компоненты, такие как набор правил, процедур или официальных полномочий, так и включать мягкие элементы, в которых можно отнести стиль осуществляемого руководства, сложившиеся организационные ценности.

Руководителю необходимо постоянно помнить, что правильное поведение подчиненных может быть вызвано только его правильным поведением. Ошибками руководителя при воздействии на подчиненных являются:

- 1) стереотипная реакция на их поведение;
- 2) неверная оценка ситуации и поспешные решения;
- 3) нечеткое определение приоритетов и целевых установок их деятельности;
- 4) стремление показать свое Я;
- 5) игнорирование подчиненных (негативное внимание к подчиненным лучше, чем полное отсутствие).

Анализ стилей руководства основывается на разнообразных подходах.

1. Личностный подход. Согласно личностной теории, лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личностных качеств. Некоторые из этих качеств уровень интеллекта и знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование, высокая степень уверенности в себе. С другой стороны, человек, как правило, не становится руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личностных свойств.

2. Поведенческий подход – создал основу для классификации стилей руководства. Согласно поведенческому подходу к лидерству, эффективность определяется не личностными качествами руководителя, а его манерой поведения по отношению к подчиненным.

3. Ситуационный подход – основан на положении о том, что для эффективного управления стили поведения и личностные качества руководителя должны соответствовать конкретной ситуации. Результаты их исследований показывают, что руководитель-лидер должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях [12].

Исходя из этих трех концептуальных подходов, разные исследователи формировали свои классификации стилей руководства, стремясь выработать наиболее удачную теорию.

В 1930-х годах немецкий психолог Курт Левин, базируясь на синтезе эти двух теорий предложил свою классификацию стилей руководства:

- 1) авторитарный стиль,
- 2) демократический стиль,
- 3) либеральный стиль [20].

Специалисты выделяют две разновидности авторитарного стиля: более жесткую «эксплуаторскую» и более мягкую «благожелательную».

1. Эксплуаторский авторитарный стиль выражается в том, что руководитель в априори не доверяет своим подчиненным, поэтому он не интересуется их мнением, предпочитает единолично принимать решения по всем вопросам и брать на себя ответственность за всё. При таком стиле управления источником власти является принуждение, которые держаться на страхе и наказании. Результатом такого стиля управления является неблагоприятный морально-психологический климат в коллективе, частые конфликты между сотрудниками.

2. Благожелательный авторитарный стиль проявляется в том, что руководитель относится к своим подчиненным более снисходительно, как бы по-отечески, он периодически спрашивает их мнение, однако, поступает

всегда по-своему и, что характерно, часто делает это демонстративно. Подчиненные имеют некоторую степень самостоятельности, мотивирование сотрудников в форме страха наказания при данном стиле минимально [25].

В сравнении с авторитарным, демократический стиль является наиболее эффективным. Демократический стиль предполагает, что руководитель доверяет подчиненным, консультируется с ними, избегает диктаторства, делегирует полномочия, создает благоприятный морально- психологический климат, широко использует поощрение.

В демократическом стиле также выделяют две основные формы: консультативную и партисипативную (подчиненные не просто дают советы, но привлекаются к постановке целей и контролю).

1. Консультативный демократический стиль выражается в том, что руководитель доверяет подчиненным, однако, решения в большей части принимает самостоятельно. Подчиненные при таком подходе стремятся предоставлять посильную помощь руководителю, поддержать его морально.

2. Партисипативный демократический стиль – руководитель полностью доверяет подчиненным и решения принимаются всеми членами коллектива. Традиционно демократический стиль руководства применяется при выполнении сложной работы, требующей творческого подхода, а также если исполнители хорошо разбираются в ее тонкостях и могут внести в нее много нового, ценного [51].

Интересны исследования, которые дают сравнительную характеристику эффективности применения того или иного стиля руководства. В частности, сравнение авторитарного и демократического стилей руководства, показало, что коллектив в состоянии выполнить в 2 раза больший объем задач при авторитарном стиле руководства. Однако, если сравнивать качество работы, ее оригинальность и присутствие творческих элементов, то здесь выявлена обратная зависимость, они при авторитарном стиле на такой же порядок ниже, чем и результативность.

При либеральном стиле руководства решения принимаются группой самостоятельно или же их генерации принимает активное участие неформальный лидер. Либеральный стиль предполагает, что руководитель ставит перед исполнителями проблему, создает необходимые условия для их работы, определяет ее правила, задает границы решения, а сам отходит на второй план.

В либеральном стиле руководства также выделяют две формы проявления: положительную и негативную.

Положительный стиль, подразумевается, что это стиль, приносящий пользу. При этом стиле руководитель предвидит пути решения проблем и создаёт для этого процесса необходимые условия, а подчиненные, в свою очередь избавлены от излишнего контроля, самостоятельно принимают решения в рамках предоставленных полномочий.

Негативный стиль – это стиль, который разваливает организацию. При негативном стиле руководства некомпетентность вместе с нерешительностью руководителя, приводят к тому, что появляются неформальные лидеры, которые при этом не решают поставленных задач, а только приводят к полной анархии, и в итоге к развалу организации. Наихудшее проявление либерального стиля управления выражается в позиции руководителя «трех С» – «само собой делается» [7].

Такой стиль управления имеет второе название – попустительский стиль, который приводит к разрушению всей системы управления и к дезорганизации всей деятельности компании.

Либеральный стиль может быть эффективным в условиях:

- высокой зрелости персонала,
- явной общности целей деятельности,
- полного взаимопонимания членов группы, атмосферы уверенности и доброжелательства, царящей в группе [13].

Гуманитарный стиль управления, подразумевает ориентацию на межчеловеческие отношения и предполагает создание руководителем

благоприятного морально-психологического климата, руководитель таким образом организует всю совместную работу подчиненных, что допускает их максимальное участие в выработке и общем принятии коллективных решений. Руководящая функция реализуется через более статусное положение управленца, который может консультировать сотрудников, поощрять их профессиональный рост, развитие и т.д. Гуманитарный стиль по духу очень близок к демократическому стилю, его применение способствует общему повышению производительности в организации, так как он дает простор для творчества сотрудников, повышает их удовлетворенность статусом и положение в организации, как итог улучшаются взаимоотношения во всем коллективе.

Таким образом, анализ многочисленных исследований стилей руководства, позволяют сделать следующий вывод. Очевидно, что ни один из стилей руководства нельзя считать лучше или хуже других. В XXI веке наиболее распространенным является стиль руководства, базирующийся на гуманистическом подходе, что предполагает регулярные встречи руководителя и сотрудников в формате непринужденных бесед. Для успешного руководства важно знать цели, потребности и условия жизни сотрудников. Эффект, который достигается подобным стилем руководства – это формирование взаимного доверия между руководством и сотрудниками, что позволяет более легко преодолевать конфликтные и сложные ситуации.

Наиболее успешные руководители в первую очередь анализируют ситуацию, компетенции и личные особенности подчиненных и коллектива в целом. Все эти параметры требуют различных подходов в стиле менеджмента, изменяют его тип и являются основной для определения, наиболее соответствующего организации на данном этапе развития стиля руководства.

## Выводы по первой главе

В результате изучения теоретических основ влияния стиля руководства на эффективность управления образовательными системами, мы сделали следующие выводы:

1. Выяснили, что, практически, все образовательные системы являются достаточно сложными деятельностными системами, для которых характерно наличие уровней иерархий и иерархий уровней – верхний уровень всегда занимает ведущая подсистема – управляющий орган.

2. Определили, что под этапом управления подразумеваются конкретные действия, которые входят в весь управленческий процесс. Целью этих действий является получение конкретного запланированного результата. Все эти этапы управления имеют достаточно специфический характер, и при этом могут развиваться вполне самостоятельно. Однако, каждый этап не может существовать в отрыве от остальных, т.е. характеризуется неразрывностью, образуя таким образом единую и целостную систему.

3. Рассмотрели различные подходы к пониманию управления и его стилей, среди них авторитарный, демократический и либеральный.

4. В XXI веке наиболее распространенным является стиль руководства, базирующийся на гуманистическом подходе. Для успешного руководства важно знать цели, потребности и условия жизни сотрудников. Эффект, который достигается подобным стилем руководства – это формирование взаимного доверия между руководством и сотрудниками, что позволяет более легко преодолевать конфликтные и сложные ситуации.

5. Пришли к выводу, что в образовательной организации управление имеет свою специфику и обычно рассматривается с точки зрения взаимодействия нескольких иерархий: администрации образовательного учреждения, педагогического коллектива, а также обучающихся и их родителей (законных представителей).

6. Установили, что в управленческое поле попадает также общественность, различные организации и ведомства, которые также реализуют познавательные, воспитательные и развивающие цели учащихся. В процессе управления образовательной организацией решаются не только кадровые, материально-финансовые, организационные, но и специфические педагогические задачи.

Таким образом, для решение каждой задачи в образовательном учреждении также важно осуществлять анализ, проводить синхронизацию целеполагания, основывать управленческие задачи на планировании и прогнозировании результатов деятельности.



## **ГЛАВА 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА УПРАВЛЕНИЯ В ГБПОУ «ЧЕЛЯБИНСКИЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ КОЛЛЕДЖ»**

### **2.1 Характеристика деятельности ГБПОУ «Челябинский профессиональный колледж»**

Полное наименование образовательной организации: Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение «Челябинский профессиональный колледж». Сокращенное название ГБПОУ «Челябинский профессиональный колледж». Аббревиатура: ГБПОУ «ЧелПК».

Место нахождения образовательной организации: 454048, г. Челябинск, ул. Сулимова, 67.

Директор ГБПОУ «Челябинский профессиональный колледж»: Василяускене Елена Геннадьевна.

Адрес официального сайта в сети «Интернет»: <https://челпк.рф>.

История ГБПОУ «Челябинского профессионального колледжа» началась со времен открытия школы ФЗО № 33, которая размещалась в Косовском саду (неофициальное название Ленинского района) в камышовых бараках.

Для учебного процесса используется 62 специализированных учебных кабинетов, 10 учебно-производственных мастерских и 8 лаборатории, оснащенные необходимым оборудованием, 5 кабинетов, оснащенных ПЭВМ, 3 актов зала, 3 библиотеки с читальными залами, 3 спортивных зала и теннисный зал, спортивные площадки. Все кабинеты и мастерские, оборудованы компьютерами и электронными проекторами с соответствующим мультимедийным обеспечением. Учебные помещения оснащены необходимыми техническими средствами обучения, приборами, установками, наглядными пособиями, лабораторным оборудованием, плакатами, необходимым дидактическим материалом обучающего и контролирующего характера.

Основные профессиональные образовательные программы среднего профессионального образования по подготовке квалифицированных рабочих, служащих:

- 23.01.09 Машинист локомотива;
- 23.01.14 Электромонтер устройств сигнализации, централизации, блокировки (СЦБ);
- 43.01.09 Повар, кондитер.

Основные профессиональные образовательные программы среднего профессионального образования по подготовке специалистов среднего звена

- 08.02.10 Строительство железных дорог, путь и путевое хозяйство;
- 20.02.02 Защита в чрезвычайных ситуациях;
- 20.02.04 Пожарная безопасность;
- 23.02.01 Организация перевозок и управление на транспорте (железнодорожный транспорт);
- 23.02.06 Техническая эксплуатация подвижного состава железных дорог;
- 23.02.07 Техническое обслуживание и ремонт двигателей, систем и агрегатов автомобилей;
- 35.02.03 Технология деревообработки;
- 43.02.06 Сервис на транспорте (железнодорожный транспорт);
- 43.02.15 Поварское и кондитерское дело;
- 44.02.01 Дошкольное образование (очная форма);
- 44.02.01 Дошкольное образование (заочная форма).

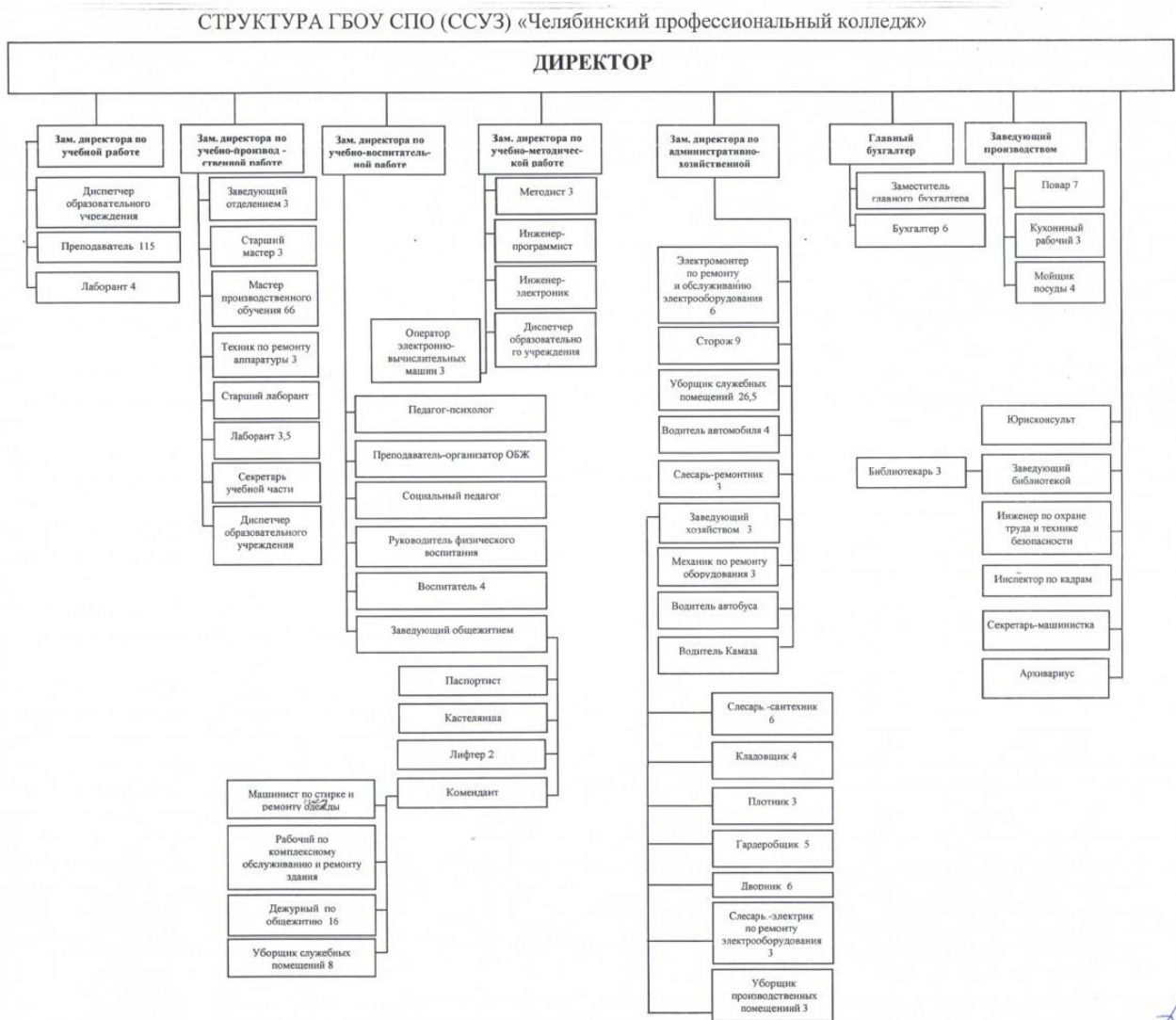


Рисунок 2 – Структура ГБОУ СПО «Челябинский профессиональный колледж»  
Доступ к информационным системам.

Все рабочие места объединены в единую компьютерную сеть по корпусам. Сегменты сети построены с использованием технологий FastEthernet и GigabitEthernet, со скоростью передачи 100 Мбит/сек. Центральный сервер сети колледжа совмещает функции файл-сервера. Со всех рабочих мест имеется выход в Internet. Подключение к Internet организовано по выделенной оптоволоконной линии. Скорость подключения – 15 Мбит/сек. Соединение имеет защищенный характер, используется сетевой экран. Особые условия доступа к информационным системам и информационно-коммуникационным сетям для инвалидов и лиц с ОВЗ предоставлены при работе с официальным сайтом колледжа, библиотечной системой iprbooks.

Электронные образовательные ресурсы.

Электронные образовательные ресурсы, к которым обеспечивается доступ обучающихся, в том числе приспособлены для использования инвалидами и лицами с ОВЗ: сайт колледжа, библиотечная система iprbooks.

Специальных технических средств обучения коллективного и индивидуального пользования для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья не имеется.

Специальные условия для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ).

Установлен пандус в учебном корпусе по адресу: 454078, г. Челябинск, ул. Отечественная, 6. В учебных корпусах установлены кнопки вызова сотрудников колледжа. На территории колледжа имеются 3 места для парковки людей с ограниченными возможностями здоровья.

В образовательную деятельность колледжа внедрена – автоматизированная система управления ProCollege.

Более 150 наименований учебных пособий, тестов, задачников и т.д., разработаны преподавателями колледжа. Ведется работа по наполнению учебного портала образовательным контентом.

Медицинское обслуживание, в том числе инвалидов и лиц с ОВЗ.

Медицинское обслуживание осуществляется в лицензированном медпункте по адресу: 454078, г. Челябинск, ул. Отечественная, 6. Помещение медпункта находится на втором этаже учебного корпуса. Площадь медпункта соответствуют: 44 м<sup>2</sup> (20 м<sup>2</sup> и 24 м<sup>2</sup>), в его состав входят: кабинеты процедурный и медицинского приема. Медпункт оснащен необходимым оборудованием, имеются медикаменты для оказания первой медицинской помощи. Аптечки сформированы. Процент материально-технической оснащенности медицинского пункта (в соответствии с СанПиН) – 98%. Медицинское обслуживание для студентов, в том числе для инвалидов и лиц с ОВЗ осуществляется медицинским работником. В штате колледжа работает социальный педагог. Площади (расположение помещений) и

имеющееся оборудование для оказания медицинской помощи соответствует нормативным требованиям.

Учреждение здравоохранения ответственное за медицинское обслуживание – МБУЗ Детская городская клиническая больница № 7, г. Челябинск, ул. Рылеева, д. 10.

Об условиях питания обучающихся, в том числе инвалидов и лиц с ОВЗ

В соответствии с Постановлением Правительства Челябинской области «О порядке и норме обеспечения питанием обучающихся по очной форме обучения в областных государственных профессиональных образовательных организациях» от 16.04.2014г. №128-П

Предоставлять питание физическим лицам, обучающимся по очной форме обучения по программам подготовки квалифицированных рабочих (служащих), не имеющих среднего общего образования и не достигшие 19 лет.

В колледже работают 3 столовые, организована работа 3-х буфетов. Число посадочных мест в соответствии с установленными нормами в столовых – 352, фактически питаются 490 чел. (при обучении в 1 смену). Объекты питания и охраны здоровья обучающихся, в том числе инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, располагаются на 1-м этаже зданий, что обеспечивает их доступность. Столовые на 100 % обеспечены технологическим оборудованием. Санитарное состояние пищеблоков, цехов, участков, подсобных помещений для хранения продуктов удовлетворительное, обеспеченность посудой составляет 100 %. Для организации питьевого режима имеются питьевые фонтанчики и бутилированная вода.

## 2.2 Анализ изучения стиля руководства в ГБПОУ «Челябинский профессиональный колледж»

На базе исследования ГБПОУ «Челябинский профессиональный колледж» нами было проведено исследование с целью выявления и влияния на эффективность управленческой деятельности, организации в целом

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

В связи с влиянием многочисленных факторов на эффективность организации, поэтому комплексное решение данной. В течение трех месяцев текущего 2023 года (март- май) кроме анализа теории, было проведено экспериментальное исследование с целью выявления стиля руководства у директора и его заместителей данной образовательной организации, и влияния личностных качеств на эффективность организации. Для достоверных результатов личностные качества руководителей измерялись несколькими диагностическими методиками, методом наблюдения, опроса, самооценивания, анкетирования.

На основе результатов исследования сделан сравнительный анализ о влиянии стиля руководителя на эффективность управления образовательной организации.

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

- на выявление качеств лидера:
  - а) «Эффективность лидерства» (Р.С. Немов);
  - б) «Способность к лидерству» (Р.С. Немов);
- способности к руководству:
  - а) «Какой вы руководитель?» (П. Хэрси, Х. Бланшард);
  - б) «Оценка стиля управления» (Л.Д. Столяренко);
- оценка подчиненными своего руководителя:
  - а) «Руководитель глазами подчиненных» (Подольск Я.В.);
  - б) «Оценка эффективности деятельности руководителя» (Розанова В.А.);

– изучение психологического климата коллектива: «Оценка социально-психологического климата» (Л.Д. Столяренко).

В ГБПОУ «Челябинский профессиональный колледж» среди преподавателей в марте (с 13.03.23 по 20.03.23 г.) было проведено анкетирование «Факторы, вызывающие у педагогов желание трудиться эффективно» (приложение А). Цель проведения анкетирования: выявление факторов, мотивации, вызывающих желание трудиться эффективно в данной образовательной организации. Анкетирование включало 29 определенных факторов. Один из самых значительных факторов необходимо было выбрать каждому преподавателю.

В анкетировании приняло участие 40 преподавателей. Из них: 28 человек - женщины, 12 человек - мужчины.

Анализ результатов анкетирования педагогов ГБПОУ «Челябинский профессиональный колледж» (рис. 3).

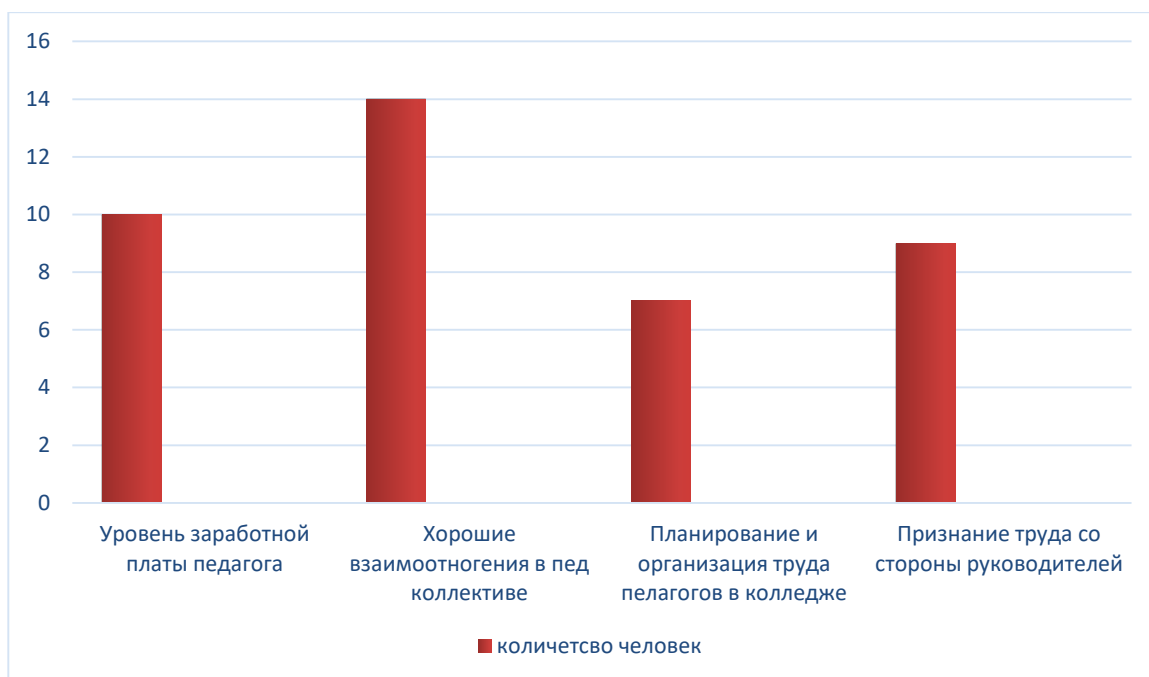


Рисунок 3 – Основные факторы, вызывающие желание эффективно трудиться у педагогов ГБПОУ «Челябинский профессиональный колледж»

Анализ данного рисунка показывает, что для 14 из 40 анкетировавшихся педагогов, что составляет 35 % от числа опрошенных из ГБПОУ «Челябинский профессиональный колледж», значительным фактором,

способствующий мотивации, являются устойчивая сформированная система взаимоотношений в коллективе. Для 10 педагогов (25%) важным фактором – уровень зарплаты; для 9 педагогов (22,5%) - планирование и организация учебно-воспитательного процесса мотивирует педагогов к трудовой деятельности; для 7 педагогов (17,5%) - признание труда преподавателей руководящим составом. Можно предположить, что в педагогическом коллективе данной организации благоприятный психологический климат между педагогами, администрацией и директором; профессиональное взаимопонимание коллег, благоприятная рабочая атмосфера для организации труда.

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

В исследовании на наличие лидерских и управленческих способностей приняли участие 9 человек в возрасте от 30 до 52 лет: директор колледжа, заведующие отделением трех образовательных корпусов ГБПОУ «Челябинский профессиональный колледж», члены администрации: один заместитель по учебной работе (УР), по учебно-воспитательной работе (УВР), учебно-методической работе (УМР), по учебно-производственной работе (УПР), заместитель председателя приемной комиссии. Исследование показало следующие результаты. Результаты проведенной методики представлены в таблице 3 «Способность к лидерству» и «Эффективность лидерства».



Таблица 3 – Результаты методик «Способность к лидерству» и «Эффективность лидерства»

Участники исследования	Баллы	Тестовые методики		
		Способность к лидерству	Баллы	Эффективность лидерства
1. Директор	40	Лидерство выражено в сильной степени	37	Высокоэффективный
2. Заместитель директора по УР	35	Средняя выраженность лидерства	33	Высокоэффективный
3. Заместитель директора по УВР	33	Средняя выраженность лидерства	31	Высокоэффективный
4. Заместитель директора по УМР	32	Средняя выраженность лидерства	29	Среднеэффективный
5. Заместитель директора по УПР	30	Средняя выраженность лидерства	26	Среднеэффективный
6. Заместитель председателя приемной комиссии	29	Средняя выраженность лидерства	30	Высокоэффективный
7. Заведующий отделением №1	28	Средняя выраженность лидерства	29	Среднеэффективный
8. Заведующий отделением №2	26	Средняя выраженность лидерства	252	Среднеэффективный
9. Заведующий отделением №3	27	Средняя выраженность лидерства	29	Среднеэффективный

Учитывая результаты тестовых методик у четырех участников исследования, подтверждается наличие лидерских качеств в высокой степени. Эффективность лидера определяется набором личных качеств руководителя, и манерой его поведения к коллегам.

У заместителей директора по различным видам работ и заведующих отделениями в основном выявлена средняя выраженность лидерских качеств. Склонность к диктату не проявилась ни у кого. Наличие выявленных у руководящего состава лидерских и управленческих способностей создают предпосылки к формированию эффективного управления.

Гибкое применение управленческих, лидерских способностей делает руководителя более свободным, а его деятельность более успешной.

Следовательно, данные способности связаны с приемами, с помощью которых руководитель побуждает коллег к творческому выполнению обязанностей и контролирует результаты их работы.

Для определения доминирующего стиля руководства директора и его заместителей данной образовательной организации была использована методика на основе самооценки руководителей «Оценка стиля управления» (Л.Д.Столяренко) (приложение Г). Вторым ее отличием является то, что она позволяет выявить не только ведущий стиль руководства, но и степень выраженности каждого из трех классических стилей руководства. У опытного, успешного руководителя наблюдается комбинация различных стилей управления. На наш взгляд, более предпочтительным является сочетание авторитарного и демократического стилей, применяя более гибкие методы работы с людьми. Результаты анкетирования по этой методике отражены в таблице 4.

Таблица 4 – Результаты анкетирования по методике «Оценка стиля управления» (Л.Д. Столяренко)

Стили управления			
1) Авторитарный: Номера ответов-утверждений: 1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60			
Директор и заместители	и	Ответы	Степень выраженности стиля управления
Директор «ЧелПК»	ГБПОУ	18 баллов (1, 6, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60)	Высокая: Раскрывает ярко выраженные лидерские качества и стремление к единоличной власти, непреклонность и решительность в суждениях, энергичность и жесткость в требованиях, неумение учитывать инициативу подчиненных и предоставлять им самостоятельность, чрезмерно резкую критику и предвзятость в оценках, честолюбие и низкую совместимость с заместителями, злоупотребление наказаниями, пренебрежение общественным мнением.

Продолжение таблицы 4

<p>Заместитель директора ГБПОУ «ЧелПК» по УР</p>	<p>12 баллов (1, 6, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 42)</p>	<p>Средняя: Отражает хорошие лидерские качества, умение руководить действиями подчиненных, требовательность и настойчивость, стремление воздействовать на коллектив силой приказа и принуждением, целеустремленность и эгоизм, поверхностное отношение к запросам подчиненных, неделание слушать предложения коллег.</p>
<p>Заместитель директора ГБПОУ «ЧелПК» по УВР</p>	<p>2 балла (25, 42)</p>	<p>Минимальная: проявляется в слабом желании быть лидером, неустойчивых навыках менеджера, самоуверенности, упрямстве, стремлении доводить начатое дело до конца, критиковать отстающих и неспособных подчиненных.</p>
<p>2) Демократический: Номера ответов-утверждений: 3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58</p>		
<p>Директор «ЧелПК» ГБПОУ</p>	<p>7 баллов (9, 22, 27, 33, 40, 45, 57)</p>	<p>Минимальная: слабое стремление быть ближе к подчиненным, сотрудничать и выслушивать советы помощников, попытки направлять деятельность коллектива через заместителей и актив, некоторая неуверенность в своих распорядительных качествах.</p>
<p>Заместитель директора ГБПОУ «ЧелПК» по УР</p>	<p>18 баллов (3, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 45, 46, 51, 52, 57, 58)</p>	<p>Высокая: умение координировать и направлять деятельность коллектива, предоставлять самостоятельность наиболее способным подчиненным, всемерно развивать инициативу и новые методы работы, убеждать и оказывать моральную поддержку, быть справедливым и тактичным в споре, изучать индивидуальные качества личности и социально-психологические процессы коллектива, предупреждать конфликты и создавать доброжелательную атмосферу.</p>

Продолжение таблицы 4

Заместитель директора ГБПОУ «ЧелПК» по УВР	13 баллов (3, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 39, 45, 46, 51, 58)	Средняя: устойчивое стремление жить интересами коллектива, проявлять заботу о персонале, оказывать доверие заместителям и поощрять их инициативу, использовать убеждение и принуждение, прислушиваться к мнениям персонала.
3)Либеральный: Номера ответов-утверждений: 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59		
Директор ГБПОУ «ЧелПК»	Никто не выбрал ни одного из утверждений, относящихся к либеральному стилю.	
Заместитель директора ГБПОУ «ЧелПК» по УР		
Заместитель директора ГБПОУ «ЧелПК» по УВР		

Анализ данной таблицы показывает, что для руководителя и его заместителей ГБПОУ «Челябинский профессиональный колледж» в среднем предпочтительным является сочетание авторитарного и демократического стилей, с преобладанием одного из них. Чистого стиля не выявилось.

Для директора ГБПОУ «Челябинский профессиональный колледж» преобладающим является авторитарный стиль управления с высокой степенью выраженности, и демократический стиль выражен в минимальной степени.

Для заместителя директора по УР, наоборот, преобладающим является демократический стиль управления с высокой степенью выраженности, и авторитарный стиль выражен в минимальной степени.

Для заместителя директора по УМР, наоборот, преобладающим является демократический стиль управления со средней степенью выраженности, и авторитарный стиль выражен тоже в средней степени.

Было выявлено для директора и его заместителей 5 общих положений, включенных в анкету:

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

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

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

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

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

Для выявления способности и наличия качеств, присущих руководителю и его заместителям среди данных участников исследования была проведена методика «Какой вы руководитель?» (П. Хэрси и Х. Бланшардом) (приложение Д).

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

0-5 б. больше специалист, чем руководитель; 6-10 б.- слабый руководитель;

11-15 б. - хороший организатор и исполнитель;

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

Максимально возможное количество баллов – 20.

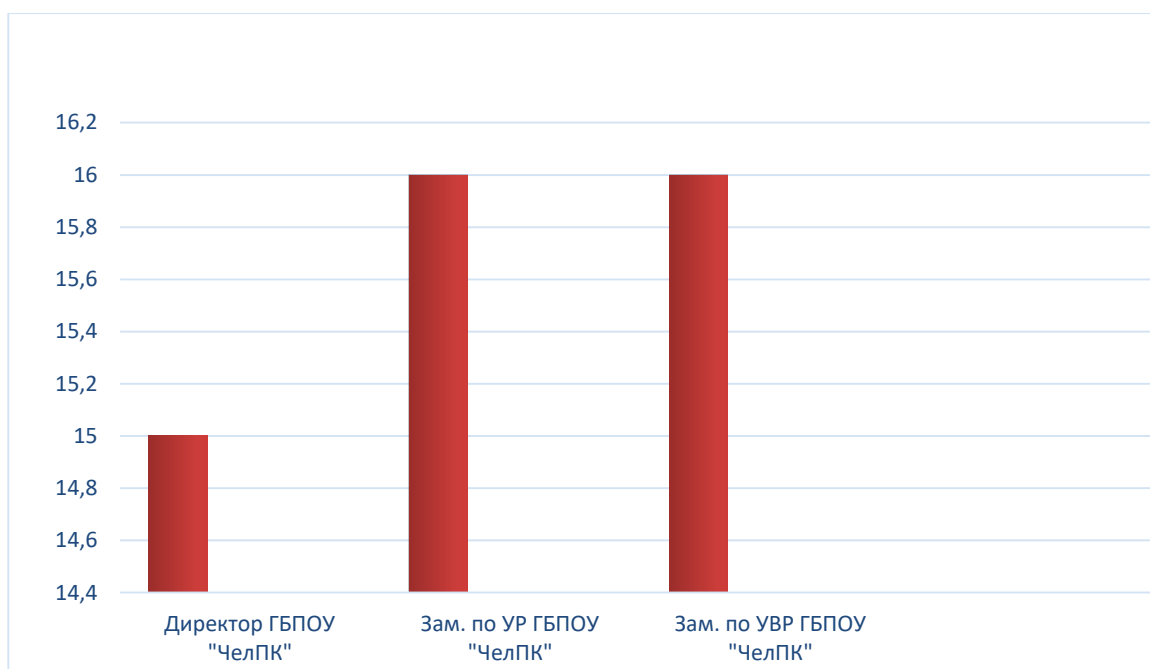


Рисунок 4 – Результаты анкетирования по методике «Какой вы руководитель?»

Анализ данных показывает, что у директора и его заместителей по УР и по УВР ГБПОУ «Челябинский профессиональный колледж» ярко выражены управленческие способности.

Умение сформировать хороший деловой контакт с коллегами, благоприятный социально - психологический климат сильно влияет на успех руководителя и эффективность функционирования организации в целом [77]. У каждого сложившегося коллектива и отдельного его члена существуют, как правило, определенные представления об идеальном руководителе. Благодаря действию механизма обратной связи человек может корректировать свое поведение, используя более эффективные способы. Поэтому с 22 по 29 мая текущего года на базе исследования среди преподавателей было проведено анкетирование для оценки характера отношения подчиненных к своему руководителю с применением тестовой методики «Руководитель глазами подчиненных» Подоляк Я.В. (приложение Е). В анкетировании приняло участие 30 человек. Тест состоял из 20 утверждений, с каждым из которых испытуемый может согласиться (ответ «да») или не согласиться (ответ «нет»). Каждый ответ оценивался в один балл.

С помощью соответствующих утверждений можно оценить три параметра в отношении подчиненных к руководителю и определить степень совместимости:

– компетентность руководителя, его профессиональное мастерство (вопросы 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19); максимальный балл на одного респондента 7 баллов. Но так как 30 человек, то максимальный балл 210. Затем необходимо высчитать среднее значение;

– эмоциональность руководителя, его умение проявлять чуткость и доброту, внимание и человечность (вопросы 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20). Но так как 30 человек, то максимальный балл 210. Затем необходимо высчитать среднее значение;

– требовательность и справедливость руководителя, его умение взаимодействовать с подчиненными (вопросы 3, 6, 9, 12, 15, 18). Максимальный балл на одного респондента 6 баллов. Но так как 30 человек, то максимальный балл 180. Затем необходимо высчитать среднее значение.

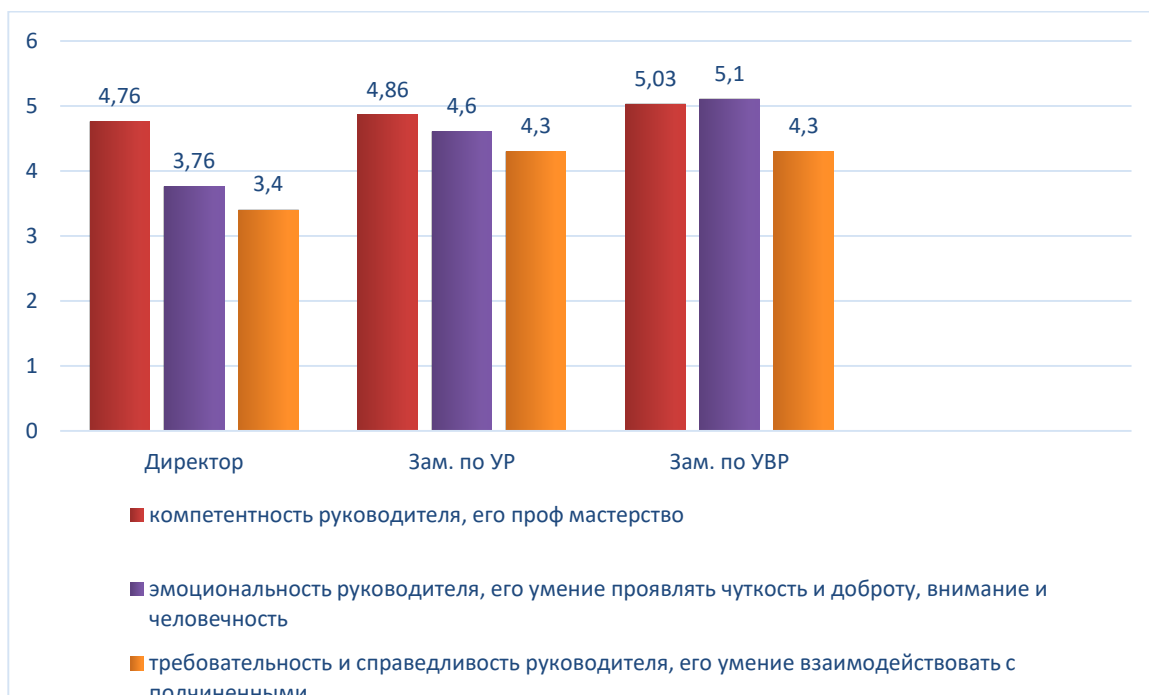


Рисунок 5 – Результаты анкетирования по методике «Руководитель глазами подчиненных»

Анализ данного рисунка показывает, что наиболее высокие показатели в отношении подчиненных к руководителю у директора колледжа.

Если проанализировать в отдельности по этим показателям, то можно соотнести стиль их руководства. Ранее была проведена тестовая методика «Оценка стиля управления» (Л.Д.Столяренко), где был определен на основе самооценки стиль руководства. Результаты двух этих методик совпадают. Например, по данным директора колледжа можно сказать, что подчиненные видят его достаточно требовательным, мало проявляет доброту, понимание, чуткость, внимание, редко учитывает инициативу подчиненных; профессиональная компетентность на среднем уровне. Следовательно, у него в большей степени должна быть выражена степень авторитарного стиля, что соответствует раннее проведенной методике.

По данным заместителей директора по УР и по УВР можно сказать, их подчиненные видят в них профессиональное мастерство, у многих хорошие взаимоотношения с руководителями. Они проявляют интерес и доброжелательное внимание к личности коллег, основываясь на личностно-ориентированном подходе. Следовательно, у них в большей степени должна быть выражена степень демократического стиля, что соответствует раннее проведенной методике.

Существуют различные методы оценки и развития личностных качеств в повышении эффективности работы руководителей.

Исследовав личностные качества руководителей и их стили руководства, считаем необходимым оценить эффективность управленческой деятельности директора и его заместителей. Мы использовали тест «Оценка эффективности деятельности руководителя» (Розанова В.А.). С 13.05.23 по 20.05.23 проведено анкетирование по данной методике среди педагогов. Инструкция, тестовый материал и описание процедуры обработки результатов помещены в приложении Ж. Предлагаемая методика дает возможность оценить ряд факторов, на основании которых может быть составлено мнение об эффективности работы конкретного руководителя.



Таблица 5 – Уровни эффективности управленческой деятельности

Директор	152 балла	Есть все возможности повысить свою эффективность
Заместитель директора по УР	180 баллов	Эффективный руководитель
Заместитель директора по УВР	183 балла	Эффективный руководитель

Данные исследования позволили нам получить достаточно интересную информацию о наличии определенных личных качеств руководителей, необходимых в управленческой деятельности. С результатами исследования ГБПОУ «Челябинский профессиональный колледж» был ознакомлен. Были разработаны рекомендации для развития личностных качеств и оптимизации управления педагогическим коллективом.

Обратили внимание на то, что выраженность конкретных качеств у руководителей, не одинакова. Можно сделать вывод, что тип индивидуального стиля руководства закономерно связан с личностными качествами руководителей. Соответственно, иерархическая структура и значимость личностных качеств руководителя, заместителей будет зависеть от многих факторов (стаж работы, пол, возраст, преподаваемый предмет, сложившиеся отношения с педагогическим коллективом и т.д).

Управленческая деятельность, характеризуясь качественными параметрами, выполняется с разной эффективностью. Это определяется многими факторами:

- сформированность управленческих умений и навыков,
- наличие лидерских качеств, авторитета,
- системный характер мышления,
- высокая степень работоспособности,
- высокая степень саморегуляции, организации деятельности и контроля,
- адекватная самооценка,
- высокие навыки профессионального общения,
- наличие положительных социальных установок,

- наличие ответственного социального поведения,
- готовность пойти на риск,
- положительная мотивация,
- совмещение социальных ролей,
- отсутствие конфликтных и агрессивных тенденций в поведении,
- положительное отношение к коллективу,
- высокая стрессоустойчивость,
- здоровье.

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

В следующем параграфе, мы разработаем рекомендации для развития личностных качеств и оптимизации управления педагогическим коллективом.

### 2.3 Рекомендации по совершенствованию стиля управления для руководителей образовательного процесса

В ходе нашего исследования анализ научной литературы позволил нам установить, что эффективность стиля управления руководителя зависит от:

- ситуационного подхода к обоснованному выбору стиля руководства, так как именно ситуационно- выбор стиля управления лежит в основе эффективности модели поведения руководителя;
- поведенческий подход: стиль управления зависит не от личностных качеств, а больше от манеры поведения руководителя по отношению к своим подчиненным.
- использование в процессе решения управленческих задач профессионального, интеллектуального, творческого потенциала членов коллектива.

Часто руководителям не хватает уровня профессиональной компетентности, которую они могут восполнить развитием умения

использовать в управленческом процессе потенциальных возможностей членов своего коллектива. При этом главным ориентиром для них является создание благоприятных условий для реализации данных возможностей. Поэтому современному руководителю необходимо глубокое понимание основ психологии управления и психолого-педагогических знаний в конкретных ситуациях, а заместители руководителей должны обладать тем же набором качеств, что и их руководители, и быть готовым принять на себя решение при отсутствии руководителя.

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

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

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

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

- соответствия личности подчиненного;
- соответствия ситуации;

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

В процессе решения управленческих задач, используя профессиональный, творческий, интеллектуальный потенциал подчиненных и отвечая на вопрос, как и на основе чего следует строить взаимоотношения руководителя с подчиненным, чтобы с минимальными затратами решить определенную управленческую задачу, следует отметить, что положительный эффект можно получить, если:

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

На основе полученных результатов исследования были выявлены некоторые личностные качества, а также были разработаны рекомендации по развитию личностных качеств (общечеловеческие и коммуникативные) для директора ГБПОУ «Челябинский профессиональный колледж», что является подтверждением у данного руководителя большей выраженности авторитарного стиля (таблица 6).

Таблица 6 – Рекомендации по развитию личностных качеств директора ГБПОУ «Челябинский профессиональный колледж»

Рекомендации по развитию личностных качеств директора ГБПОУ «Челябинский профессиональный колледж»		
№ п/п	Название качества личности	Содержание работы по развитию качества
<i>Общечеловеческие</i>		
1.	Гуманность	Беседа, дискуссия, семинар
2.	Тактичность	Знакомство с литературой, семинар
3.	Высокая культура, безупречная нравственность	Упражнение «Этический кодекс менеджера»
4.	Оптимистичность	Тест «Уверенность в себе», тренинг уверенности
<i>Коммуникативные</i>		
1.	Умение устанавливать доверительные отношения с подчиненными, поддерживать нормальный психологический климат в коллективе	Тест «Доверяют ли Вам окружающие?», оценка психологического климата в педагогическом коллективе, игра «Рассмешить партнера», «Просьба» и др., семинар «Влияние психологического климата в коллективе на эффективность деятельности колледжа»
2	Умение общаться (культура речи, умение слушать и т.д.)	Упражнения по развитию речи: «Развитие навыка общения в жизненных ситуациях», ролевое упражнение «Развитие навыков ведения переговоров, тест «Умеете ли Вы слушать?»

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

подчиненных. В частности, психологический комплекс включает следующие модели поведения руководителя:

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

Теория лидерства представляет динамическую модель, согласно которой руководитель в процессе управленческой деятельности формирует взаимоотношения с подчиненными как систему обменов. В дальнейшем учеными разработана концепция «высоко трансформационного лидера», который должен обладать высокой способностью мотивировать сотрудников на сверхдостижения.

Различают следующие модели поведения руководителей с:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- первый критерий: соответствие поведения правопорядку и закону, установленному в обществе;
- второй критерий: интерпретация честности, нравственности, совестливости, справедливости, и их неуклонное соблюдение как гарант верности, выбранной человеком модели поведения;
- третий критерий: цель, которую ставит перед собой человек. Эффективнее разбивать цель на последовательно выстроенные задачи, чтобы их реализация представляла собой ступени приближения к ней. Значительнее собственная цель руководителя больше стимулирует его;

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

– пятый критерий - самокритичная оценка собственных возможностей использования конкретного стиля управления. Любое копирование чьего-то стиля в общении опасно. Например, в деловом общении велика роль речевого экспромта. Например, люди с недостатками внешности обладают заниженным чувством самоуважения. Это тоже накладывает отпечаток на выбор ими модели поведения. Разумно тщательно взвешивать все свои характеристики, избирая личную поведенческую модель.

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

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

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

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



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

### Выводы по второй главе

В ходе работы второй практической главы с помощью эмпирических методов исследования, мы сделали следующие выводы:

1. Определили стили управления руководителя и его заместителей ГБПОУ «Челябинский профессиональный колледж», также определили влияние стиля на эффективность организации в целом. Руководитель и его заместители имеют в основном смешанный стиль руководства (авторитарный - демократический), но с разной степенью выраженности. Обращает на себя внимание то, что выраженность конкретных личных качеств, управленческих способностей у руководителей, различающихся по типу индивидуального стиля руководства, не одинакова.

2. Пришли к выводу, что тип индивидуального стиля руководства закономерно связан с личностными качествами руководителя. Соответственно, значимость и иерархическая структура личностных качеств руководителя, заместителей будет меняться и зависеть от многих факторов (пол, возраст, стаж работы, преподаваемый предмет, сложившаяся система отношений с педагогическим коллективом и пр.).

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

4. Установили, что для достижения оптимальных результатов необходимо стремиться адекватно, оценивать ситуацию, творчески анализировать объективные ограничения и субъективные возможности их преодоления, прогнозировать последствия принимаемых решений, реально оценивать возможности подчиненных, как руководителей, так и исполнителей, опираться на тот стиль управления, который следует из психологических и личных характеристик руководителя. при индивидуальном подходе к сотрудникам необходимо подбирать формы деятельности (по напряженности, темпу работы, наличию стрессовых ситуаций и др.), к которым легче адаптируется тот или иной тип темперамента.

5. Сформулировали рекомендации по оптимизации стиля управления руководителям образовательных учреждений:

- изменить авторитарный стиль руководства на «адаптивный» стиль, проявляющийся в умении руководителя вести себя в зависимости от требований реальной ситуации;

- использовать в процессе решения управленческих задач потенциальные возможности коллектива: профессиональный, интеллектуальный, творческий потенциал;

- главным ориентиром избрать создание благоприятной рабочей среды, оказание психолого-педагогической поддержки членов своего коллективу для их реализации потенциальных возможностей.

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

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

Анализ многочисленных исследований стилей руководства, позволяют сделать следующий вывод. Очевидно, что ни один из стилей руководства нельзя считать лучше или хуже других. В XXI веке наиболее распространенным является стиль руководства, базирующийся на гуманистическом подходе, что предполагает регулярные встречи руководителя и сотрудников в формате непринужденных бесед. Для успешного руководства важно знать цели, потребности и условия жизни сотрудников. Эффект, который достигается подобным стилем руководства – это формирование взаимного доверия между руководством и сотрудниками, что позволяет более легко преодолевать конфликтные и сложные ситуации.

В результате изучения теоретических основ влияния стиля руководства на эффективность управления образовательными системами, мы сделали следующие выводы:

1. Выяснили, что, практически, все образовательные системы являются достаточно сложными деятельностными системами, для которых характерно наличие уровней иерархий и иерархий уровней – верхний уровень всегда занимает ведущая подсистема – управляющий орган.

2. Определили, что под этапом управления подразумеваются конкретные действия, которые входят в весь управленческий процесс. Целью этих действий является получение конкретного запланированного результата.

Все эти этапы управления имеют достаточно специфический характер, и при этом могут развиваться вполне самостоятельно. Однако, каждый этап не может существовать в отрыве от остальных, т.е. характеризуется неразрывностью, образуя таким образом единую и целостную систему.

3. Рассмотрели различные подходы к пониманию управления и его стилей, среди них авторитарный, демократический и либеральный.

4. В XXI веке наиболее распространенным является стиль руководства, базирующийся на гуманистическом подходе. Для успешного руководства важно знать цели, потребности и условия жизни сотрудников. Эффект, который достигается подобным стилем руководства – это формирование взаимного доверия между руководством и сотрудниками, что позволяет более легко преодолевать конфликтные и сложные ситуации.

5. Пришли к выводу, что в образовательной организации управление имеет свою специфику и обычно рассматривается с точки зрения взаимодействия нескольких иерархий: администрации образовательного учреждения, педагогического коллектива, а также обучающихся и их родителей (законных представителей).

6. Установили, что в управленческое поле попадает также общественность, различные организации и ведомства, которые также реализуют познавательные, воспитательные и развивающие цели учащихся. В процессе управления образовательной организацией решаются не только кадровые, материально-финансовые, организационные, но и специфические педагогические задачи.

В ходе работы второй практической главы с помощью эмпирических методов исследования, мы сделали следующие выводы:

1. Определили стили управления руководителя и его заместителей ГБПОУ «Челябинский профессиональный колледж», также определили влияние стиля на эффективность организации в целом. Руководитель и его заместители имеют в основном смешанный стиль руководства (авторитарный - демократический), но с разной степенью выраженности. Обращает на себя

внимание то, что выраженность конкретных личных качеств, управленческих способностей у руководителей, различающихся по типу индивидуального стиля руководства, не одинакова.

2. Пришли к выводу, что тип индивидуального стиля руководства закономерно связан с личностными качествами руководителя. Соответственно, значимость и иерархическая структура личностных качеств руководителя, заместителей будет меняться и зависеть от многих факторов (пол, возраст, стаж работы, преподаваемый предмет, сложившаяся система отношений с педагогическим коллективом и пр.).

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

4. Установили, что для достижения оптимальных результатов необходимо стремиться адекватно, оценивать ситуацию, творчески анализировать объективные ограничения и субъективные возможности их преодоления, прогнозировать последствия принимаемых решений, реально оценивать возможности подчиненных, как руководителей, так и исполнителей, опираться на тот стиль управления, который следует из психологических и личных характеристик руководителя. при индивидуальном подходе к сотрудникам необходимо подбирать формы деятельности (по напряженности, темпу работы, наличию стрессовых ситуаций и др.), к которым легче адаптируется тот или иной тип темперамента.

5. Сформулировали рекомендации по оптимизации стиля управления руководителям образовательных учреждений: изменить авторитарный стиль руководства на «адаптивный» стиль, проявляющийся в умении руководителя вести себя в зависимости от требований реальной ситуации; использовать в процессе решения управленческих задач потенциальные возможности коллектива: профессиональный, интеллектуальный, творческий потенциал;

главным ориентиром избрать создание благоприятной рабочей среды, оказание психолого-педагогической поддержки членов своего коллективу для их реализации потенциальных возможностей.

В заключение следует сказать, что, по нашему мнению, влияние стиля руководства на эффективность управления современной образовательной организацией выражается в каждом действии руководителя, стремящегося оптимизировать процесс выполнения должностных профессиональных задач. Важно понимать, что именно от стиля руководства зависит качество итогового «продукта» и степень вовлеченности образовательной организации в процессе глобальной модернизации образовательной системы.

Таким образом, цель исследования достигнута, задачи реализованы.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аветисян Х.М. Роль личности руководителя в организации деятельности предприятия // Наука и искусство управления. – М., 2019. - С. 10-12.
2. Аминова А.Д. Методологические проблемы изучения личности руководителя высшего звена // Экономика и социум. - 2019 - № 1-2 (14). - С. 168-170.
3. Аммельбург Г. Предприятие будущего: структура, методы и стили руководства / Г. Аммельбург; Пер. с нем. В.А. Чекмарева. - М.: Международные отношения, 2019. - 416с.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф; пер. с англ.С. Жильцова; под ред. Ю.Н. Каптуревского. М. и др. Питер, 2019. - 414с.
5. Ансофф, И.Х. Стратегическое управление: учебник / И.Х. Ансофф – М.: Экономика, 2018. – 519 с.
6. Антошкина Е.А., Поддубная М.М. Погоня за временем: личность руководителя в наши дни // Вестник Вятского государственного университета. – 2019. – № 6. – С. 5-8.
7. Аникеева Н.П. Психологический климат в коллективе / Н.П. Аникеева. – М.: Просвещение, 2019. – 224 с.
8. Архипов В.Е. Принципы эффективного менеджмента и маркетинга / В.Е. Архипов – М.: ИНФРА-М, 2019. – 246 с.
9. Ахмедов Н. Как организовать стратегическое планирование в корпорациях. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2018. - №3.
10. Богатырев М. Р. Организационная культура: Сущность и роль в системе управления : диссертация к. э. н.. – МГУ, 2019.
11. Бычин Б.В., Малинин С.В., Шубенкова Е.В.//Организация и нормирование труда. Учебник для вузов / Под ред Ю.Г. Одегова — М: Экзамен, 2019. – 328 с.
12. Велков И.Г. Личность руководителя и стиль управления / И.Г.

Велков. - М., 2019. – 368 с.

13. Вербина Г.Г. Эмоциональная сфера личности руководителя в современных условиях // Состояние и перспективы развития инновационных технологий в России и за рубежом. – Чебоксары, 2018. - С. 58-69.

14. Вершигора Е.Е. Менеджмент. Учебное пособие для сред. спец. учебных заведений экономического профиля / Е.Е. Вершигора. - М.: Инфра-М, 2020. - 256с.

15. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учебное пособие - 7-е изд., перераб и доп. - М.: ИНФРА-М, 2020. - 283 с.

16. Веснин В. Р. Основы менеджмента. – М.: Институт международного права и экономики. – М., 2018. – 384 с.

17. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М.: Фирма Гардарика, 2019. – 416 с.

18. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. – 6-е изд. – М.:2019, с. 196.

19. Гершанок А. А., Ощепков А. М. Менеджмент: учеб. пособие / А. А. Гершанок, А. М. Ощепков; Перм. гос. нац. исслед. ун-т. – Пермь, 2018. – 4 Мб; 310 с.

20. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2019.

21. Гнатышина, Е.А. Теория управления в сфере образования: учебное пособие / Гнатышина, Е.А. Рябчук, П.Г. – 2022. ЗАО «Библиотека А. Миллера» ISBN: 978-5-93162-632-1

22. Гнатышина Е.А., Корнеев Д.Н., Базавлуцкая Л.М., Корнеева Н.Ю., Рыжикова А.М., Рябчук П.Г., Уварина Н.В. Менеджмент: современные проблемы управления. Коллективная монография / Челябинск, 2017. ISBN: 978-5-91283-782-1

23. Домикова А. И. Стиль руководства образовательной организации // Актуальные исследования. – 2020. №7 (10). С. 65-68.

24. Дружинина, Н.Г. Менеджмент. Шпаргалка / Н.Г. Дружинина. -



Научная книга, 2019. 457 с.

25. Евсеев В.А., Высоцкая Н.В., Кибина И.И. Управление в российских компаниях: практики и модели / Под ред. С.Е. Литовченко. - М.: Ассоциация менеджеров, 2018.

26. Жемчугов М. К. Организационная культура // Проблемы экономики и менеджмента. – 2017. – № 10.

27. Журавлев А.Л. Определение стиля управления персоналом. Адаптированный вариант методики В.П. Захарова. В книге: «Рабочая книга практического психолога». М.: Красная площадь, 2019

28. Зайцева О.А. и др. Основы менеджмента: Учебно-практическое пособие для вузов / О.А. Зайцева, А.А. Радугин, К.А. Радугин, Рогачева Н. И.; Под ред. А. А. Радугина. - М.: Центр, 2019. - 432с.: ил.

29. Карпов А.В. Психология менеджмента. Учебное пособие. / А.В. Карпов. -М.:Гайдарики, 2018. - 582с

30. Кнышова Е.Н. Менеджмент: Учебное пособие. / Е.Н. Кнышова. М.:ФОРУМ:ИНФРА-М, 2019. - 304 с.

31. Королев В.И. Основы менеджмента: Учебное пособие / В.И. Королев - М.: Магистр, 2018. - 620 с.

32. Кравченко А.И. История менеджмента: Учебное пособие для студентов вузов. / А.И. Кравченко - М.: Академический Проект, 2019. - 560 с.

33. Кричевский Р.Л. «Если вы – руководитель...» / Р.Л. Кричевский - М.: Дело, 2019. 260 с

34. Крылов А. Н. Корпоративная идентичность для менеджеров и маркетологов. М.: Издательство Икар, 2-е изд. 2019

35. Кузнецов, Ю.В. Теория организации: учебник для бакалавров / Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова. - М.: Издательство Юрайт, 2018. - 365 с

36. Логинов Е. П. Корпоративная культура или бюрократия? // Заметки о менеджменте «LOYP AGENCY». – 2019. – С. 3.

37. Лукичева Л.И. Управление организацией: Учебное пособие. / Л.И. Лукичева Л.И. - М.: Омега-Л, 2019. - 360с.

38. Максимцов М.М. Менеджмент: Учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. - 320 с.
39. Назмутдинов В.Я., Яруллин И.Ф. Управленческая деятельность и менеджмент в системе образования личности. – Казань: ТРИ «Школа», 2018. – 360 с.
40. Носков Н.Д., Титиков А.Ф. Этика руководителя. Ростов-на-Дону, 2021. – 584 с.
41. Пилюгина В.А., Шмелева А.Ю. Роль личности руководителя в системе управления организации //Форум молодых ученых. – 2018. – № 6 (10). – С. 1409-1412.
42. Подоляк Я.В. Личность и коллектив: психология военного управления. – М., 2019. С. 248 – 249
43. Омаров, А.М. Руководитель. Размышления о стиле управления / А.М. Омаров. - М., 2019. 379 с.
44. Ромашов О.В., Ромашова Л.О. Социология и психология управления. М.; Изд. «Экзамен», 2021. – 512 с.
45. Рубцов С.В. Целевое управление в корпорациях. Управление изменениями / С. В. Рубцов. – М.: 2018.
46. Семенов Г.В. Исследование и оценка организационной эффективности систем управления: Учебное пособие / Г. В. Семенов. – Казань: Изд-во Казанского ун-та, 2019. – 214 с.
47. Сергеева В.П. Основы управления педагогическими системами. Программно-методическое пособие / В. П. Сергеева, С. В. Грицаева. – М., 2019.
48. Симоненко В.Д. Общая и профессиональная педагогика / В. Д. Симоненко. – М.: изд. центр Вектор-граф. – 2019. – 365с.
49. Смирнов Э.А. Управленческие технологии как объект функционального аудита / Э. А. Смирнов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2019. – №8.

50. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации: Учебник / А. М. Смолкин. – М.: ИНФРА-М, 2020.
51. Страхова О.П. О методах организации управления / О. П. Страхова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2018. – №7.
52. Страхова О.П. Принципы и методы технологии А.А.Богданова в современной организации управления / О. П. Страхова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2018. – №7.
53. Теория системного менеджмента. Под общей редакцией П.В. Журавлева, Р.С. Седегова, В.Г. Янчевского. – М.: Экзамен, 2019.
54. Теория управления: Учебник. Изд. 8-е, доп. и перераб. / Под общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина. - М.: Изд-во РАГС, 2020. - 584 с.
55. Толочек Н.Н. Стили деятельности: Модель стилей с изменчивыми условиями деятельности / Н. Н. Толочек. – М., 2020. – 347 с.
56. Тренев Н.Н. Методология стратегического управления предприятием на основе самоорганизации / Н. Н. Тренев //Аудит и финансовый анализ. – 2021. – №4.
57. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г.Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А.Саломатина. 9-е изд., перераб и доп. – М.: ИНФРА-М, 2019.
58. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО «Бизнес- школа «Интел-Синтез», 2018. – 416 с.
59. Фетискин Н.П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов. – М., Издательство Института Психотерапии. – 2019. – 490 с.
60. Халфиева А. Р. Место конкурентоспособности в структуре личности руководителя / А. Р. Халфиева // Актуальные проблемы научной мысли . – Уфа, 2018. – С. 194-196
61. Ховард Кен, Коротков Э. Принципы менеджмента: управление в системе цивилизованного предпринимательства. учебное пособие. – М., 2018. – 247 с.

62. Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г. и др. Стратегическая гибкость: Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2019. - 381с.
63. Шамова Т.И., Третьяков П.И., Капустин Н.П. Управление образовательными системами: Учеб.пособие для студ. Высш.учеб.заведений / Под ред. Шамовой Т.И.М.: Владос, -2021. 594 с.
64. Швандара В. Инновационный менеджмент. Учебник / В. Швандара. – М., Вузовский учебник, 2020. – 214 с.
65. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. – СПб.: Питер, 2018.
66. Шипунов В.Г. Основы управленческой деятельности / В.Г. Шипунов, Е. Н. Кишкель. –М.: Высшая школа, 2018. – 378 с.
67. Щербина С. В. Организационная культура в западной традиции: природа, логика формирования и функции / С. В. Щербина // Психология НГУ, 2020.
68. Ямбухтина А.С. Качества личности руководителя / А. С. Ямбухтина // Аллея науки. – 2019. – Т. 1. № 14. – С. 309-312.
69. Янчевский В.Г. Менеджмент, маркетинг, бизнес / В. Г. Янчевский. – М. 2019. – 314 с.
70. Тест «Руководитель глазами подчиненных» Я.В. Подоляк [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://psylist.net/praktikum/00055.htm> (дата посещения 05.05.2023).

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение А

#### Анкетирование «Факторы, вызывающие у педагогов желание трудиться эффективно»

Факторы	Влияют значительно	Влияют скорее значительно	Влияют скорее незначительно	Влияют незначительно
1. Возможности для творческого роста педагога.				
2. Уровень заработной платы учителя.				
3. Удобное расписание работы.				
4. Возможность профессионального общения с коллегами.				
5. Удовлетворение педагога от успехов студентов.				
6. Возможность участвовать в управлении колледжа.				
7. Уровень комфортности рабочего места (чистота, освещенность, эстетический уровень, уровень шума, возможность для отдыха).				
8. Хорошие взаимоотношения в коллективе.				
9. Возможность оказывать влияние на обучающихся.				
10. Признание труда со стороны коллег.				
11. Признание труда со стороны руководителей.				
12. Возможность достижения успехов в работе, повышающих статус педагога в коллективе.				
13. Высокий уровень ответственности педагога за свой труд.				

14.Возможность получить повышение по работе.				
15.Система контроля, применяемая в колледже, мотивирует преподавателей.				
16.Признание труда учителя со стороны учащихся и родителей.				
17.Осознание педагогом полезности своего труда.				
18.Отсутствие угрозы быть безработным.				
19.Возможность учиться, повышать свою квалификацию.				
20.Наличие у педагога информации о том, что происходит в колледже.				
21.Возможность участвовать в соревнованиях с другими педагогами.				
22.Соответствие личных и деловых качеств руководителя позитивным ожиданиям преподавателя.				
23.Интерес к работе в данном колледже.				
24.Возможность оказывать влияние на деятельность коллег.				
25.Планирование и организация труда педагогов в колледже его администрацией мотивирует педагогов.				
26.Размер премий, пособий, надбавок.				
27.Своевременность выплаты заработной платы.				
28.Наличие у педагога возможности для дополнительного заработка по профессии, кроме урочной нагрузки.				
29.Другие факторы.				

### Тест «Способность к лидерству» (Автор Р. С. Немов)

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

#### Текст опросника

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

а) да, б) нет

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

а) да, б) нет

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

а) да, б) нет

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

а) да, б) нет

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

а) да, б) нет

13. Считаете ли вы себя мечтателем?

а) да, б) нет

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

а) да, б) нет

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

а) да, б) нет

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

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

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

17. С каким из этих двух мнений вы согласны:

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

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



18. С кем вы предпочитаете работать?
- а) с покорными людьми;
  - б) с независимыми и самостоятельными людьми.
19. Стараетесь ли вы избегать острых дискуссий?
- а) да, б) нет
20. Когда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властностью вашего отца?
- а) да, б) нет
21. Умеете ли вы в дискуссии на профессиональную тему привлечь на свою сторону тех, кто раньше был с вами не согласен?
- а) да, б) нет
22. Представьте себе такую сцену: во время прогулки с друзьями по лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер, и нужно принимать решение. Как вы поступите?
- а) дадите возможность принять решение наиболее компетентному из вас;
  - б) просто не будете ничего делать, рассчитывая на других.
23. Есть такая пословица: «Лучше быть первым в деревне, чем последним в городе». Справедлива ли она?
- а) да, б) нет
24. Считаете ли вы себя человеком, оказывающим влияние на других?
- а) да, б) нет
25. Может ли неудача в проявлении инициативы заставить вас больше никогда этого не делать?
- а) да, б) нет
26. Кто, с вашей точки зрения, истинный лидер?
- а) самый компетентный человек;
  - б) тот, у кого самый сильный характер.
27. Всегда ли вы стараетесь понять и по достоинству оценить людей?
- а) да, б) нет

28. Уважаете ли вы дисциплину?
- а) да, б) нет
29. Какой из следующих двух руководителей для вас предпочтительнее?
- а) тот, который все решает сам;
- б) тот, который всегда советуется и прислушивается к мнениям других.
30. Какой из следующих стилей руководства, по вашему мнению, наилучший для работы учреждения того типа, в котором вы работаете?
- а) коллегиальный;
- б) авторитарный.
31. Часто ли у вас создается впечатление, что другие злоупотребляют вами?
- а) да, б) нет
32. Какой из следующих двух «портретов» больше напоминает вас?
- а) человек с громким голосом, выразительными жестами, за словом в карман не полезет;
- б) человек со спокойным, тихим голосом, сдержанный, задумчивый.
33. Как вы поведете себя на собрании и совещании, если считаете ваше мнение единственно правильным, но остальные с ним не согласны?
- а) промолчу;
- б) буду отстаивать свое мнение.
34. Подчиняете ли вы свои интересы и поведение других людей делу, которым занимаетесь?
- а) да, б) нет
35. Возникает ли у вас чувство тревоги, если на вас возложена ответственность за какое-либо важное дело?
- а) да, б) нет
36. Что бы вы предпочли?
- а) работать под руководством хорошего человека;
- б) работать самостоятельно, без руководителя.

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

- а) согласен;
- б) не согласен.

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

- а) да, б) нет

39. Считаете ли вы свои организаторские способности хорошими?

- а) да, б) нет

40. Как вы ведете себя, столкнувшись с трудностями?

- а) у меня опускаются руки;
- б) у меня появляется сильное желание их преодолеть.

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

- а) да, б) нет

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

- а) да, б) нет

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

- а) введу нужные изменения немедленно;
- б) не буду торопиться и сначала все тщательно обдумаю.

44. Сумеете ли вы прервать 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, ученым;

б) выдающимся руководителем, политическим деятелем.

48. Какую музыку вам приятнее слушать?

а) могучую и торжественную;

б) тихую и лирическую.

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

а) да, б) нет

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

а) да, б) нет.

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

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

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

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

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

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

### Методика «Эффективность лидерства» (Р.С. Немов)

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

#### Текст опросника

1. Стремитесь ли вы к использованию в своей работе новейших достижений?

а) да, б) нет

2. Стремитесь ли вы к сотрудничеству с другими людьми?

а) да, б) нет

3. Какой язык в общении с коллегами вы предпочитаете?

а) краткий, ясный, точный;

б) эмоциональный, образный, с намеками и подтекстом.

4. Разъясняете ли вы другим причины и основания принимаемых вами решений?

а) да, б) нет

5. Доверяют ли вам люди, которые постоянно или временно находятся в вашем подчинении?

а) да, б) нет

6. Вовлекаете ли вы всех исполнителей совместного дела в обсуждение связанных с ним вопросов, если на вас возложена обязанность ими руководить?

а) да, б) нет

7. Поощряете ли вы у подчиненных вам людей проявление самостоятельности, независимости в работе и инициативы?

а) да, б) нет

8. Помните ли вы имена тех людей, с которыми общаетесь?

а) да, б) нет

9. Предоставляете ли вы свободу действий своим подчиненным в достижении тех целей, которые ставите перед ними?

а) да, б) нет

10. Контролируете ли вы ход выполнения задания вашими подчиненными?

а) да, б) нет

11. Помогаете ли вы своим подчиненным, если они в этом нуждаются?

а) да, б) нет

12. Выражаете ли вы благодарность подчиненному за хорошо выполненную работу?

а) да, б) нет

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

а) да, б) нет

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

а) да, б) нет

15. Знаете ли вы интересы и потребности ваших подчиненных?

а) да, б) нет

16. Умеете ли вы быть внимательным слушателем?

а) да, б) нет

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

а) да, б) нет

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

а) наедине;

б) в присутствии других.

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

а) да, б) нет

20. Доверяете ли вы своим подчиненным?

а) да, б) нет

21. Стремитесь ли вы доводить до подчиненных всю основную информацию, получаемую от вышестоящих руководителей и организаций?

а) да, б) нет

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

а) да, б) нет

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

а) да, б) нет

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

а) да, б) нет

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

а) да, б) нет

26. Регулярно ли вы читаете специальную литературу?

а) да, б) нет

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

а) да, б) нет

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

а) да, б) нет

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

а) да, б) нет

30. Проводите ли вы лично обучение своих подчиненных с целью улучшения качества и повышения эффективности их работы?

а) да, б) нет

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

а) да, б) нет

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

а) да, б) нет

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

а) да, б) нет

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

а) да, б) нет

35. Уверены ли вы в себе?

а) да, б) нет

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

а) да, б) нет

37. Часто ли вы проявляете творчество в работе?

а) да, б) нет

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

а) да, б) нет

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

а) да, б) нет

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

а) да, б) нет.

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



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

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

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

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

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

Цель - при помощи данной методики определить, какой стиль управления использует каждый исследуемый в своей работе.

В зависимости от полученных сумм ответов степень выраженности будет различной: минимальной (0 - 7); средней (8 - 13); высокой (14 - 20).

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

**Инструкция.** Для определения характерного для вас стиля управления вам предлагается отметить те утверждения опросника, которые соответствуют вашему поведению и отношению к людям. Если вы ранее никогда не сталкивались с такими ситуациями, постарайтесь представить, как вы могли бы повести себя в них.

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

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

3. Люди часто завидуют моему терпению и выдержке.

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

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

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

7. Я очень напряженно работаю, так как не могу положиться на своих помощников.

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

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

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

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

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

13. Я всегда требую от подчиненных неукоснительного выполнения моих приказаний и распоряжений.

14. Мне легче работать одному, чем кем-то руководить.

15. Многие считают меня чутким и ответственным руководителем.

16. Мне кажется, что от коллектива нельзя ничего скрывать – ни плохого, ни хорошего.

17. Если я встречаю сопротивление, у меня пропадает интерес к работе с людьми.

18. Я игнорирую коллективное руководство, чтобы обеспечить эффективность единоначалия.

19. Чтобы не подорвать свой авторитет, я никогда не признаю своих ошибок.

20. Мне часто для эффективной работы не хватает времени.

21. На грубость подчиненного я стараюсь найти ответную реакцию, не вызывающую конфликта.

22. Я делаю все, чтобы подчиненные охотно выполняли мои распоряжения.

23. С подчиненными у меня очень тесные контакты и приятельские отношения.

24. Я всегда стремлюсь любой ценой быть первым.

25. Я пытаюсь выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций.

26. Мне легче подстроиться под мнение большинства коллектива, чем выступать против него.

27. Мне кажется, что подчиненных нужно хвалить за каждое, пусть даже самое незначительное достижение.

28. Я не могу критиковать подчиненного в присутствии других людей.

29. Мне приходится чаще просить, чем требовать.

30. Я часто теряю от возбуждения контроль над своими чувствами.

31. Если бы я имел возможность чаще бывать среди своих подчиненных, то эффективность моего руководства значительно повысилась бы.

32. Я иногда проявляю равнодушие к интересам и увлечениям подчиненных.

33. Я предоставляю более грамотным подчиненным больше самостоятельности в решении сложных задач, особо не контролируя их.

34. Мне нравится анализировать и обсуждать с подчиненными их проблемы.

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

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

37. Я всегда добиваюсь выполнения своих распоряжений наперекор обстоятельствам.

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

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

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

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

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

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

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

45. Я стараюсь развивать в коллективе взаимопомощь и сотрудничество.

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

47. Главное в руководстве – распределить обязанности.

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

49. Подчиненные – безответственные люди, поэтому их нужно постоянно контролировать.

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

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

52. Я всегда признаю свои ошибки и выбираю более правильное решение.

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

54. Нарушителя дисциплины я строго наказываю.

55. В критике недостатков подчиненных я беспощаден.

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

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

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

59. Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости к подчиненным.

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

**Интерпретация.** Подсчитав номера утверждений, на которые вы ответили утвердительно, и войдя в таблицу-ключ, можно определить степень выраженности стиля управления.

Стиль управления	Номера утверждений	Сумма утвердительных ответов
Авторитарный	1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60	
Либеральный	2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59	
Демократический	3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58	

В зависимости от полученных сумм ответов степень выраженности будет различной: минимальной (0–7), средней (8–13), высокой (14–20). Если оценки минимальны по всем трем показателям, то стиль руководства считается неустойчивым и неопределенным. У опытного руководителя наблюдается комбинация различных стилей управления.

**Методика «Какой вы руководитель?» (разработан П. Хэрси и Х. Бланшардом).**

Цель данной методики - выявить способность и наличие качеств присущих руководителю. Психологическое содержание общей способности управленческой деятельности непосредственно связано с признаками руководителя, к которым можно отнести следующие: умение отличать главное от второстепенного; умение сконцентрировать силы на решающем направлении; личная воля, ответственность и требовательность; владение моделированием и оптимальная мобильность в выборе продуктивного варианта действий; рациональная технологичность в управлении; умение выйти за рамки непродуктивных стереотипов-блокираторов и других. Данные и другие аспекты управленческой деятельности руководителя заложены и использованы в содержании текста. Он апробирован, проверен на валидность и пригоден для проведения самооценки руководителями основных управленческих способностей.

Психологическое содержание общей способности управленческой деятельности непосредственно связано с признаками руководителя, к которым можно отнести следующие:

- \* умение отличать главное от второстепенного;
- \* умение сконцентрировать силы на решающем направлении;
- \* личная воля, ответственность и требовательность;
- \* владение моделированием и оптимальная мобильность в выборе продуктивного варианта действий;
- \* рациональная технологичность в управлении;
- \* умение выйти за рамки непродуктивных стереотипов-блокираторов и др.

Компетентный и опытный руководитель не будет подменять свой персонал, но всегда окажет помощь своему сотруднику в нестандартных

ситуациях. Предъявляя высокую требовательность к ним, руководитель оперативно осуществляет функциональный маневр кадрами.

Данные и другие аспекты управленческой деятельности руководителя заложены и использованы в содержании текста. Он апробирован, проверен на валидность и пригоден для проведения самооценки руководителями основных управленческих способностей. Для этого необходимо отрицательно или утвердительно («да» или «нет») ответить на следующие вопросы:

1. Охотно ли вы беретесь за управленческие задачи, не имеющие типовых схем решения?

2. Трудно ли вам было отказаться от тех приемов управления, которыми вы пользовались, работая на более низкой должности?

3. Долго ли вы оказывали предпочтение ранее возглавлявшемуся вами подразделению, уйдя на повышение?

4. Стремитесь ли вы к тому, чтобы выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций?

5. Умеете ли вы (в основном безошибочно) дать целостную оценку своим подчиненным (руководителям более низкого ранга), квалифицировав их как сильных или слабых руководителей?

6. Легко ли вам выйти за рамки личных симпатий и антипатий в кадровых назначениях?

7. Считаете ли вы, что универсального стиля управления нет и нужно уметь сочетать различные стили в зависимости от специфики управленческих ситуаций?

8. Считаете ли вы, что вам легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными?

9. Хочется ли вам сломать стереотипы управления, сложившиеся в возглавляемом вами подразделении?

10. Часто ли оказывается верным ваше первое интуитивное впечатление о качествах человека как руководителя?



11. Часто ли вам приходится объяснять неудачи в управлении объективными неблагоприятными факторами (нехваткой жилья, перебоями в материально-техническом снабжении и др.)?

12. Часто ли вы ощущаете, что для эффективной работы вам не хватает времени?

13. Считаете ли вы, что если бы имели возможность чаще бывать на объектах, то эффективность вашего руководства значительно повысилась бы?

14. Предоставляете ли вы подчиненным вам сильным руководителям значительно больше полномочий и самостоятельности в решении вопросов, чем слабым, хотя и те и другие имеют один и тот же должностной статус?

### ***Ключ***

Ответы «да» на вопросы 1,6,7,9,10 оцениваются в один балл, на вопросы 5,14 — в два балла. Ответы «нет» на вопросы 2,3,12 оцениваются в один балл, на вопросы 4,8,11,13 — в два балла. Все остальные ответы оцениваются как ноль баллов. Максимально возможное количество баллов — 20.

От 0 до 5. По складу вы больше специалист, чем руководитель, и если представится возможность перейти на такую должность, как, например, главный специалист, главный инженер и др., — не надо колебаться.

От 6 до 10. Нельзя сказать, что вы сильный линейный руководитель, но если в возглавляемом вами коллективе дела идут неплохо, то лучше не предпринимать коренных реорганизаций. Не нужно также соглашаться перейти в другой коллектив. Вам следует больше прислушиваться к мнению вышестоящих руководителей и к мнению коллектива, больше внимания уделять кадровым и перспективным вопросам, шире использовать коллективные формы принятия решений, стремиться создать и упрочить традиции в коллективе.

От 11 до 15. Вы относитесь к типу руководителя-организатора, умеете сконцентрировать силы на наиболее важных проблемах. К ним вы причисляете проблему эффективного подбора и расстановки кадров, проблему разработки и согласования оптимального (реально выполняемого) задания,

проблему материально-технического снабжения. Ваша сила в том, что вы никогда не идете на поводу у текущих дел, отделяете главное от второстепенного, умеете во что бы то ни стало добиваться решения принципиальных проблем, не останавливаетесь перед взысканиями. Дела в возглавляемом вами подразделении, как правило, идут успешно.

Вам можно дать один совет: не запускайте текущие дела. Перепоручая их заместителям и помощникам, время от времени контролируйте исполнение.

От 16 до 20. Вы можете вывести из прорыва подразделение, но вам трудно работать в «текучке». Вы ищете острые ситуации, стремитесь к перестройкам и преобразованиям, ориентированы на деловую карьеру. Обладая необходимыми управленческими способностями, вы не всегда успешно адаптируетесь, так как вам мешает излишняя категоричность в оценках и суждениях, а также, возможно, излишняя резкость в отношениях с вышестоящими руководителями.

**Тест «Руководитель глазами подчиненных» Я.В. Подоляк**

Шкала начальник-подчиненный предназначена для оперативной оценки характера отношения подчиненных к своему руководителю. Она состоит из 20 вопросов (утверждений), с каждым из которых испытуемый может согласиться (ответ «да») или не согласиться (ответ «нет»).

Вопросы можно задавать устно или письменно в следующей последовательности:

1. Руководитель – отличный специалист.
2. У меня хорошие взаимоотношения с руководителем.
3. Руководитель – справедливый человек.
4. Руководитель умело обучает меня моим профессиональным обязанностям.
5. Руководитель – чуткий человек.
6. Слово руководителя для меня – закон.
7. Руководитель умело организует мою деятельность.
8. Я вполне доволен руководителем.
9. Руководитель достаточно требователен ко мне.
10. Руководитель всегда может дать разумный совет.
11. Я полностью доверяю руководителю.
12. Оценка руководителя очень важна для меня.
13. Руководитель всегда инициативен и находчив.
14. Работать с руководителем – одно удовольствие.
15. Руководитель уделяет мне много внимания.
16. Руководитель знает мои способности и интересы.
17. Руководитель всегда понимает мое настроение.
18. Руководитель всегда готов выслушать меня и дать совет.
19. Руководитель зря не накажет.
20. Я всегда готов поделиться с руководителем своими мыслями и заботами.

Каждый ответ оценивается в один балл. С помощью соответствующих вопросов можно оценить три параметра в отношении подчиненных к руководителю и определить степень совместимости:

– компетентность руководителя, его профессиональное мастерство (вопросы 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19);

– эмоциональность руководителя, его умение проявлять чуткость и доброту, внимание и человечность (вопросы 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20);

– требовательность и справедливость руководителя, его умение взаимодействовать с подчиненными (вопросы 3, 6, 9, 12, 15, 18).

**Тест «Оценка эффективности деятельности руководителя»**

**(Розанова В.А.)**

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

**Инструкция к тесту**

Перед вами опросник, составленный по типу полярных профилей. Он содержит 30 факторов, оцениваемых по 7-балльной шкале. Оценивая конкретного руководителя, просим вас возле каждого из факторов отметить балл, который, по вашему мнению, подходит для данного руководителя.

**Тестовый материал:**

Факторы	7 6 5 4 3 2 1	Факторы
1. Наличие стратегического мышления		1. Отсутствие стратегического мышления
2. Наличие управленческих способностей		2. Недостаток управленческих способностей
3. Четкое понимание и принятие организационных целей		3. Недостаточное понимание целей организации
4. Высокий уровень социальной ответственности за решаемые задачи		4. Низкий уровень осознания социальной ответственности за решаемые задачи
5. Умение принимать управленческие решения		5. Неумение принимать управленческие решения
6. Наличие креативности как творческого импульса		6. Отсутствие креативности как творческого импульса
7. Наличие самоконтроля		7. Отсутствие самоконтроля
8. Умение правильно организовать деятельность подчиненных		8. Неумение организовать деятельность подчиненных
9. Стремление к инновациям		9. Отсутствие Стремления к инновациям
10. Высокий уровень профессионализма		10. Недостаточно высокий уровень профессионализма
11. Стремление к получению новой		11. Отсутствие Стремления к

информации		получению новой информации
12. Применение эффективных стратегий в решении управленческих задач		12. Применение недостаточно эффективных стратегий в решении управленческих задач
13. Способность идти на риск		13. Неспособность идти на риск
14. Проявление внимания к исполнителям		14. Отсутствие внимания к исполнителям
15. Умение положительно мотивировать работников		15. Неумение положительно мотивировать работников
16. Наличие навыков делового общения		16. Отсутствие навыков делового общения
17. Умение создать нормальный психологический климат в малых группах		17. Неумение создавать нормальный психологический климат в группах
18. Учет мнений исполнителей		18. Невнимание к мнениям исполнителей
19. Умение культурно вести себя		19. Неумение культурно вести себя
20. Умение правильно осуществлять контроль за действиями персонала		20. Неумение правильно осуществлять контроль за действиями персонала
21. Умение влиять на других людей		21. Неумение влиять на других людей
22. Наличие положительных социальных установок		22. Отсутствие достаточного количества положительных социальных установок
23. Правильное отношение к критике в свой адрес		23. Неправильное отношение к критике в свой адрес
24. Стремление к личностному росту		24. Отсутствие стремления заниматься своим личностным ростом
25. Применение эффективных стилей руководства людьми		25. Применение неэффективных стилей руководства людьми
26. Последовательность в достижении целей		26. Непоследовательность в достижении целей
27. Гуман отношение к работникам		27. Безразличное отношение к работникам
28. Наличие эмпатии		28. Отсутствие эмпатии
29. Умение управлять группой		29. Неумение управлять группой
30. Умение пользоваться авторитетом и властью		30. Отсутствие авторитета и неумение пользоваться властью

## Обработка и интерпретация результатов теста

Начальный этап обработки связан с определением суммарного результата. Затем составляется графический профиль на данного исследуемого, позволяющий визуализировать степень выраженности каждого из 30 ПВК руководителя.

Уровни эффективности управленческой деятельности приведены ниже.

30-48 баллов – руководитель не соответствует требованиям управленческой деятельности;

49-60 баллов – руководитель имеет мало оснований быть полезным данной организации;

61-90 баллов – эффективность работы руководителя слишком мала;

91-120 баллов – руководитель недостаточно эффективен;

121-150 баллов – эффективность руководителя еще недостаточна;

151-179 баллов – есть все возможности повысить свою эффективность;

180-210 баллов – эффективный руководитель.