



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования**

**«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)**

**Факультет дошкольного образования**

**Кафедра теории, методики и менеджмента дошкольного образования**

**Взаимосвязь личностных особенностей современного  
руководителя и стиля управления дошкольным образовательным  
учреждением**

**Выпускная квалификационная работа**

**Направление 44.04.01 Педагогическое образование**

**Программа магистратуры «Управление муниципальной системой  
дошкольного образования»**

Оценка оригинальности \_\_\_\_\_%

Работа \_\_\_\_\_ к защите

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

И.о. зав. кафедрой ТМиМДО

\_\_\_\_\_ Б.А. Артеменко

Выполнил:

Студент группы ЗФ-302/176-2-1

Вохменцева Светлана Александровна

Научный руководитель:

кандидат педагогических наук,

доцент кафедры ТМиМДО

Семёнова Марина Леонидовна

## Оглавление

Введение .....	3
Глава 1. Теоретические основы проблемы взаимосвязи личностных особенностей руководителя образовательной организации и стиля управления	
1.1.Состояние проблемы управления образовательной организацией в научно-педагогической и психологической литературе.....	9
1.2. Сущность взаимосвязи личностных особенностей руководителя и стиля управления образовательной организацией .....	15
1.3. Проектирование программы саморазвития руководителя образовательной организации .....	28
Выводы по Главе 1 .....	36
Глава 2. Опытно-поисковая работа по изучению влияния личностных особенностей руководителя и стиля руководства на управление дошкольным образовательным учреждением	
2.1.Цели и задачи опытнo-поисковой работы .....	38
2.2.Реализация программы мероприятий по повышению профессионально значимых качеств руководителя дошкольного образовательного учреждения .....	46
2.3. Обобщение и интерпретация результатов опытнo-поисковой работы ....	52
Выводы по Главе 2 .....	57
Заключение .....	59
Библиографический список.....	63
Приложение.....	69

## Введение

**Актуальность.** В связи с изменением социально-политических и экономических процессов в современном обществе, формированием новой парадигмы управления и реформированием системы дошкольного образования значительно повысился уровень требований к личности руководителя образовательных учреждений. Возрастает значимость социальных последствий управленческих решений, социально-психологических характеристик педагогического коллектива, обеспечение эффективного функционирования образовательной организации в целом .

На руководителе, как известно, лежит прямая и полная ответственность за руководство образовательной деятельностью в образовательной организации, согласно статье 51. Закона «Об образовании в РФ».

Управление образовательной организацией в современных условиях - сложный процесс, в котором главное не только знание основ менеджмента и управления персоналом, но и владение современными механизмами эффективного управления педагогическим коллективом, в целом.

Каждый руководитель - это личность, которая обладает рядом способностей, индивидуальных качеств, выполняет свои обязанности в определенном стиле работы, свойственном только ему. Личностные качества руководителя принадлежат только ему, проявляются в его стиле руководства. В целом, процесс управления рассматривают как процесс использования своих индивидуальных качеств и стиля руководства. Не бывает одинаковых руководителей, каждый индивидуален[6].

Несомненно, руководителю очень трудно разработать такой стиль деятельности, способного удовлетворить абсолютно всех членов подчиненного ему коллектива. Обязательно кому -то он будет нравиться и симпатизировать, а кому-то нет, нет единого решения. Совокупность

стандартных и устойчивых приемов влияния руководителя на коллектив для эффективного выполнения функций управления и стоящих перед ним задач - есть современное понимание стиля руководства, в целом.

Предъявляемые повышенные требования к руководителю в его профессиональной деятельности определяют актуальность проблемы исследования на социально-педагогическом уровне.

Авторы В. С. Лазарев, Г. Л. Фриш, П. И. Пидкасистый, В. А. Слостенин, Ю. А. Конаржевский, Т. И. Шамова и др. посвящают свои работы проблемам, возникающим в управлении образовательными учреждениями.

Непосредственное и важное отношение к проблемам исследования имеют научные работы по вопросам анализа условий высшей продуктивности деятельности руководителя - В. Н. Маркова; культуры управленческого труда Е. В. Селезневой; анализа развития профессиональных умений у руководителей - Е. А. Климова и А. К. Марковой; готовности специалистов к эффективной управленческой деятельности - В. Г. Зыскина; профессиональная управленческая компетентность в сфере управления - Ю. В. Синягина и Л. А. Степновой; а также мотивации субъектов управления - В. Г. Асеева и др.

В области психологии руководителя дано описание профессиональных качеств руководителя :А. Л. Журавлев, В. П. Позняков. Проведены исследования в области управленческого взаимодействия: Е. В. Шорохова, А. А. Ершов, В. В. Новиков. Вопросами типологии стилей руководства занимались психологи К. Левин, Р. Липитт, К. Бирт, Ф. Прильвиту, Р. и А. Тауш, А. А. Годунов, П. И. Волков, А. Г. Ковалев, А. Л. Свенцицкий. Изучением качеств и характеристик личности руководителей занимались А. Л. Журавлев, А. В. Карпов, Г. А. Нефедов, В. А. Розанова и др.

Несомненно, анализ литературы по вопросам организации и управления педагогическим коллективом в обществе, которое постоянно

меняется, показывает, что в настоящее время уделяют мало внимания изучению взаимодействия качеств руководителя и стиля руководства и их влияния на качество управления современной образовательной организации, что, несомненно, актуализирует проблему на научно-теоретическом уровне, и является очень важным.

Анализ практики управления работ показывают вопросы повышения уровня управленческой и психологической культуры руководителей с целью корректировки стиля руководства и развития профессиональных личностных качеств руководителя. Развитие управленческой культуры руководителя поможет ему выходить на новые, высокие уровни профессионализма и мастерства. Успешное развитие культуры управления предполагает, что происходит эффективное личностно-профессиональное становление руководителя учреждения образования; он достигает самореализации в профессиональной деятельности, овладевает профессиональным мастерством. Необходимость изучения данных вопросов определяет актуальность исследования на научно-методическом уровне[16].

Анализ психолого-педагогических исследований и объективных условий практики управления дошкольными образовательными учреждениями в решении проблем взаимосвязи личностных качеств руководителя со стилем управления, позволил нам выделить противоречия между:

- требованиями, которые предъявляют к новому качеству управления дошкольным образовательным учреждением в условиях гуманизации образования и уровне готовности руководителей к качественной профессиональной деятельности
- социальным запросом общества, предъявляющим высокие требования к новому качеству управления дошкольным

образовательным учреждением и неготовностью руководителей осуществлять профессиональную деятельность;

- накопленным научным знанием и практическим опытом профессиональной управленческой деятельности и недостаточной разработкой путей реализации процесса развития профессиональных качеств руководителей дошкольных образовательных учреждений;
- необходимостью формирования нового типа профессиональной деятельности руководителя дошкольного образовательного учреждения и сложившейся моделью управления, ориентированной на традиционную, управленческую модель.

Выявленные противоречия позволили выделить проблему исследования, в поиске и определении путей совершенствования эффективности управления дошкольным образовательным учреждением на основе взаимосвязи качеств личности руководителя со стилем управления.

Вышеизложенное позволило определить тему исследования: «Взаимосвязь личностных особенностей современного руководителя и стиля управления дошкольной образовательной организацией».

**Цель исследования:** определить, теоретически обосновать в ходе опытно-поисковой работы взаимосвязь личностных особенностей руководителя и стиля руководства на качество управления дошкольной образовательной организацией.

**Объект исследования** - процесс управления образовательной организацией

**Предмет исследования** - взаимосвязь личностных качеств руководителя и стиля руководства.

**Гипотеза:** личностные качества определяют стиль руководства, то эффективность управления образовательной организацией обеспечивается

разработкой и реализацией программы саморазвития личности руководителя.

**Задачи исследования:**

1. Изучить состояние проблемы эффективного управления образовательной организацией в научно-педагогической и психологической литературе;

2. Рассмотреть взаимосвязь личностных особенностей руководителя и стиля управления образовательным учреждением;

3. Разработать и реализовать программу саморазвития личности руководителя образовательного учреждения.

Теоретико-методологическую основу исследования составили работы исследователей по следующим направлениям:

- системный подход к исследованию психических явлений и процессов: В. А. Барабанщиков, А. В. Карпов, Б. Ф. Ломов, М. С. Роговин, В. Д. Шадриков;
- социально-психологический анализ индивидуальности стиля: В. С. Мерлин, В. Д. Небылицын, Б. М. Теплов и методов руководства А. Л. Журавлев, Р. Л. Кричевский, В. А. Толочек
- изучение психологических особенностей руководителей: В. Н. Дружинин А. Л. Журавлев, В. Г. Зазыкин, Л. М. Митина, В. П. Позняков, Е. А. Смирнов, М. А. Чернышева

Для решения поставленных задач использовались методы исследования:

1. Теоретические: анализ и синтез психолого-педагогической, литературы по проблеме исследования, нормативно-правовых документов, отбор методов исследования и оценивания проблемы.

2. Эмпирические: наблюдение, анкетирование, беседа, тестирование, обобщение независимых характеристик, оценивание - рейтинг.

**Основные этапы исследования.**

I этап -январь 2016- май 2016 гг. осуществлялся анализ психолого-педагогической литературы и диссертационных материалов по проблеме исследования, анализ законодательных и нормативно – правовых документов; определялась цель и задачи, гипотеза исследования; создавалась программа опытно-поисковой работы, производился отбор методов исследования.

II этап -июнь 2016- март 2017 гг.- проводилась опытно-поисковая работа педагогического исследования, анализировались ее результаты, осуществлялась корректировка гипотезы;

III этап -март - ноябрь 2017 гг.-проводилось обобщение и интерпретация результатов опытно-поисковой работы. В содержание данного этапа входит систематизация, обобщение и описание полученных результатов, формулирование теоретических выводов, анализ данных, полученных в ходе опытно-поисковой работы, оформление работы в целом.

**Теоретическая значимость** заключается в уточнении качеств личности руководителя образовательного дошкольного учреждения, которые оказывают влияние, непосредственно, на стиль управления, разработку программы мероприятий по улучшению стиля управления и развитию качеств личности руководителей дошкольных образовательных организаций при условиях современной действительности.

Исследование проведено на базе Детского сада «Березка» Красногорского ЛПУ МГ филиала ООО «Газпром Трансгаз Екатеринбург».

Апробация результатов исследования. Осуществлялась в процессе публикаций статей (Приложение 1); выступлении на конференции: III Всероссийская научно - практическая конференция «Реализация Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования: Опыт, проблемы, перспективы -27 апреля 2017г.



Структура выпускной квалификационной работы: работа состоит из введения, 2 глав, заключения, списка литературы и приложения.

# **Глава 1. Теоретические основы проблемы взаимосвязи личностных особенностей руководителя образовательной организации и стиля управления**

## **1.1. Состояние проблемы управления образовательной организацией в научно-педагогической и психологической литературе**

Изучение взаимодействия особенностей личности руководителя образовательной организации и стиля управления определяет задачи состояния проблемы управления образовательной организацией в научно-педагогической и психологической литературе.

Так что понимают под управлением? Рассмотрим и приведем примеры определений разных исследователей, педагогов:

Автор В. П. Симонов считал, что управление в педагогике - это собственно управление: планирование, регулирование, контроль, руководство педагогическим производством, его организация. Это также совокупность методов, форм, средств управления для достижения целей, в целом[61].

Управление является процессом организации человеческих, материальных, финансовых ресурсов для достижения определенных целей[55].

Согласно определению В.А. Розановой, управление - система мероприятий, мер, которые направлены на главные цели [57].

Автор П. И. Пидкасистый определяет управление как процесс воздействия на организацию в целях перевода её в новое состояние на основе использования свойственных этой организации объективных законов[52].

Авторы В. П. Шипунов, Е. Н. Кишкель, А. М. Бандурка определяют управление как влияние или воздействие на что-либо[69].

По мнению В. А. Сластенина: управление есть деятельность, которая направлена на разработку решения, организацию, контроль, регулирование руководства, в соответствии с поставленной задачей, анализ и подведение итогов на основе верной информации. Под управлением образовательными учреждениями, он понимает, целенаправленное взаимодействие участников единого педагогического процесса, основанного на познании объективных закономерностей данного процесса для получения оптимального результата[63].

Можно сделать вывод, что управление - это общее понятие, которое содержит в себе действия лиц, принимающих определенные решения, в которые входят процессы планирования, оценки, реализации проекта и контроля.

В современных условиях управление - явление не простое, которое практически во всех сторонах жизни. Разработаны и действуют теории организации и управления, но, как считают специалисты, ни одна из них не может рассматриваться как универсальная. Однако, среди подходов есть цель, которая полагает, что в центре всех современных теорий стоит все-таки сам человек[5].

В современном подходе к определению понятия «управление» делается акцент на управлении персоналом, что обусловлено пересмотром концепции в последнем десятилетии XX века. Менялись отношения между работодателями и сотрудниками, при которых в организации была завышена жесткая процедура взаимодействия с работниками, появилась атмосфера сотрудничества, достижение целей организации путем использования опыта, таланта людей, с учетом их удовлетворенности деятельностью. Эта область управления связана с работой руководителя, его личностными качествами. В соответствии с характеристикой гуманного подхода к управлению использования организационных инструментов исходит из того, что сотрудники являются, как правило, индивидуумами.

В управлении людьми не имеется абсолютных истин, так как поведение подчиненных не только рационально, но и иррационально. Кроме объективных условий, воздействий руководителя, на руководство влияют и общие моменты. Известно, что все люди ведут себя по-разному, даже при одних и тех же обстоятельствах, потому что каждый обладает своим неповторимым характером, темпераментом, навыками, умениями, достоинствами и недостатками. Руководителям необходимо учитывать этот факт[22].

В целом успешное управление это функция 3-х переменных: руководителя, подчиненного и ситуации. Принципами руководства, по гуманистическому подходу и общих человеческих ценностей (последовательность, единство слова и дела, ответственность, высокая мораль, чуткость, внимательность, уважение) являются:

- система ценностной ориентации ;
- обеспечение коллектива информацией, необходимой для их деятельности;
- предоставление персоналу возможности контролировать часть условий деятельности
- создание творческой атмосферы, позволяющей активизировать лучшие качества исполнителей
- задачи
- принятие человека таким, каков он есть, справедливое, доброжелательное отношение к его личности, недостаткам, укрепление его уверенности в себе
- готовность идти на компромиссы, извинения наказания и критики в отсутствии потребности;
- справедливое отношение ко всему коллективу ,особенно в разном, сочувствие к эмоциям
- уважительное отношение и требовательность [18].

Руководитель, опираясь на гуманный подход, ориентирован на сотрудников, время от времени беседует с ними, узнает мысли, при необходимости может и сам прийти к ним, поговорить. Это делает коллектив сплоченнее, помогает, как правило, использовать возможности подчиненных.

Кроме этого, хороший руководитель всегда стремится повысить желание трудиться у сотрудников, показать как нужно себя вести и выглядеть внешне, старается помочь им при выборе работы, режима работы, прислушивается к просьбам, компетентен во многих вопросах и умеет правильно общаться, быть справедливым в принятии решений[29].

Правильное руководство есть сочетание научных правил и процедур и искусства, их использования, в целом. Отметим, что только при «правильном» поведении руководителя возможно «правильное» поведение сотрудников, в дальнейшем[37].

Известно, что коллектив - самый трудный объект для управления, поэтому руководствовать им труднее всего. Непосредственно, для повышения успехов в управлении, руководитель учреждения должен выяснить, чем была вызвана такая форма поведения: особенностями содержания и организации деятельности, желанием достичь определенного уровня благ, максимум дохода при минимальном количестве усилий, максимум дохода при максимуме стараний, минимум дохода при минимуме старании, реакцией на стимулирование, устремленностью сменить свое положение в учреждении, приспособиться к новым условиям, индивидуальными особенностями[53].

Несомненно, считается, что успех руководителя всегда зависит от успехов его коллектива, поэтому ему необходимо уметь правильно строить отношения с людьми. Руководитель сможет добиться больших результатов, если будет консультироваться, тем самым давая почувствовать себя нужными и понять, что их деятельность одобрена и является правильной, несомненно. Важна их помощь во взаимодействии.

Не верной будет реакция на поведение, торопливое принятие решений, без рассмотрения ситуации; неправильная её оценка; недостаточный анализ приоритетов людей ,и неверное определение целевых установок; недостаточный учет собственных поступков; желание демонстрировать свое Я; нереалистичная самооценка; игнорирование[33].

Таким образом, анализ литературы показал, что в конце XX века популярность отдается гуманистическому подходу при руководстве. Акцент на уникальности, неповторимости личности. В рамках данного подхода организация работы коллектива и управление им направлены на создание возможности для людей трудиться с максимальной отдачей, получать положительные эмоции от своей деятельности, отношений в коллективе, а главное - всегда развиваться и совершенствоваться, как говорят: «Учиться никогда не поздно!»[38].

В основе модели гуманистической парадигмы ясно, что человек является главным субъектом организации и особым объектом управления, который не возможно рассматривать как какой-то ресурс, в частности. При этом человек, в принципе, рассматривается как член организации - семьи, а функция руководства состоит в управлении человеком.

Как правило, также управление принято считать переменным, которое происходит в разных учреждениях, при этом растет уровень личности руководителя. Общее руководство коллективом, не только организует, контролирует ее взаимодействие с каждым работником, но и обеспечивает качественное выполнение деятельности в сроки, которые нацелены, планирует и координирует деятельность группы по разработке отдельной работы и, как правило, контролирует выполнение заданий[60].

Несомненно, нужно сказать о том, что управление требует от руководителя определенных навыков и способностей, таких как: умение управлять собой, личные ценности и цели, упор на непрерывный персональный рост, изобретательность и способности к новообразованиям. Можно сильно влиять на окружающих, зная управленческие подходы,

способность руководить, обучать и развивать, способность формировать и развивать эффективные рабочие группы. Все это способствует правильному управлению, правильному взаимодействию и руководству, в целом. Вообще, это умение может быть развито преднамеренно, как считают исследователи[62].

А. О. Блинов, О. В. Василевская среди его достоинств выделяют следующее: накапливается большой объем информации, значительно лучше понимаются планы на будущее иного человека, руководитель демонстрирует ценность своего подчиненного, создается взаимопонимание, делаются разумные умозаключения. Различные социологические, этнокультурные, экономические исследования доказывают, что эффективное взаимодействие руководителя и подчиненного есть одно из главных факторов достижения успеха всего учреждения в целом[9].

Как правило, современный руководитель принимает взгляды и информацию только от тех, на кого он оказывает свое непосредственное влияние. Воздействие представляет собой двойной процесс, также важна и способность учитывать мнение других, умение это делать, тоже приветствуется. Ведь все люди разные. Нужно учитывать это. И исходить из особенностей коммуникации даже, в какой-то степени.

Но, несомненно, факт, что руководитель сталкивается с проблемами при управлении коллективом, в частности, напомним, выделим социальные. К ним можно относят: управление работников разных возрастов, социальных групп и национальностей, других особенностей, несколько усложняя работу руководителя[44].

И все же, управление есть вид деятельности, который определяет цели, планирование, организацию, координирование, контроль и корректировку. Специфика современной управленческой деятельности проявляется в ее связи с разработкой стратегии развития объекта, которым управляют. Управление предполагает использование материальных и

трудовых ресурсов, применение эффективных принципов, функций и методов. В результате управленческого воздействия должен быть результат с поставленной целью. Тогда будет заметно, что чем выше соответствие результата поставленной цели, тем выше качество управления, в целом.

## **1.2. Сущность взаимосвязи личностных особенностей руководителя и стиля управления образовательной организацией**

Логика изучения проблемы исследования определяет задачу рассмотрения взаимодействия особенностей руководителя и стиля управления образовательным учреждением.

Несомненно, всегда одни и те же качества выделялись в правильном руководстве в трудах, которые посвящены искусству успешного управления. Так, авторы М. Вебер, Г. Минцберг, Э. Мэйо, А. Файоль и считают, что руководитель должен обладать способностями: к организации, контролю, мотивации, мониторингу, представительству. А управленец, который способен эффективно руководить, должен обладать глубоким осознанием ответственности за учреждение, за результат, а в особенности - за людей, подчиненных ему. Данная теория объясняет происхождение лидера, благодаря полученному им жизненному опыту[47].

В «теории обстоятельств» руководства, успех зависит от подчиненных, задач или группы. Эффективность данного поведения лидера представлена требованиями, исходя из ситуации. Данная теория говорит о важности использования различных стилей руководства, которые учитывают требования организационных ситуаций. Теория Ф. Фидлера является ранней и наиболее глубоко исследованной. Он уходит от моделей качества и поведения, утверждает, что производительность



групп лидера обусловлена их составляющими: групповой атмосферой, структурой задачи и позицией лидера[64].

На современном этапе, по мнению автора И. С. Разливинской достаточно много подходов по изучению факторов личности, которые определяют эффективность деятельности руководителя образовательных организаций, в целом[59].

Коллекционный подход, как правило, основан на теориях, принципах, где руководителю необходимо обладать особыми личными качествами, обеспечивающих успешность его управленческой деятельности. Помимо этого может быть определен список данных качеств для определенной должности[26].

В структуре свойств личности руководителя А. И. Китов выделяет: управленческие способности, политические качества, профессиональные и организаторские качества[28].

Конкурентный подход предполагает наличие у руководителей особых, индивидуальных свойств, а также определенного уровня развития общих свойств, которые, несомненно, отличают руководителей. Поиск таких свойств личности происходит путем сравнения группы руководителей и людей, не имеющих к этой категории никакого отношения, успешных и неуспешных руководителей различных должностных уровней[27].

Автор Э. С. Чугунова выделяет: административные и организаторские умения, моральные характеристики, качества ума и профессиональные умения, социальную направленность, мотивацию[68].

Корректировку способов ориентации личности в среде предусматривает парциальный подход. Становление личности, несомненно, связано различными действиями, которые находятся в управленческой деятельности, с коррекцией системы отношений. При этом изучению развития мышления и созданию алгоритмов решения управленческих задач уделяется особое внимание. По мнению

А. М. Омарова, разработанная им теория завоевания авторитета является характеристикой личности руководителя и зависит от его профессиональных качеств, в целом [51].

Инженерно-психологический подход нашел свое отражение в анализе систем управления, где рассматривает управленца как лицо, которое принимает решение. В данном подходе Б. Ф. Ломова, А. А. Крылова и А. В. Филиппова ограничиваются исследованием психологических процессов переработки руководителем информации и его личностных особенностей, которые проявляются в его управленческой деятельности[45].

Рефлексивно-ценностный подход. Его суть заключается в изучении личности управленца через создание у него рефлексивно-ценностной концепции управления. Непосредственно, способность руководителя к интеграции проявляется в формировании, осмыслении и самокоррекции его управленческой мысли, которая состоит из концептуальных моделей деятельности. Это программа реализации стратегических замыслов руководителя. Новообразованием личности, формирующейся в ходе деятельности руководителя и обеспечивающего процессы принятия решений, по С. М. Белозерову, выступает система стратегических замыслов в деятельности управления [8].

Ситуационно-комплексный подход рассматривает развитие руководителя в движении, в разнообразных ситуациях руководства и жизни. Для того, чтобы изучить развитие личности руководителя А. В. Филиппов выделил комплексное, оценку одной функции, прогнозирование и экспрессивную оценку[21].

Авторы Р. Л. Кричевский и А. В. Маржине выделяют обмен между субъектами управленческой деятельности ценностями, которые, непосредственно, охватывает уровни, в соответствии с развитием образовательного учреждения. Влияние этого фактора заключается в том, что следствием внесения ценностного вклада относительно отдельных

членов коллектива, при этом реализуя определенное количество полезных для подчиненных качеств, является приписывание руководителю со стороны подчиненных определенной значимости. Контактность, социальные функции, роли и лидерство, уровень подготовки и объем знаний имеют важное значение для личности руководителя, в целом и по сей день [30].

Изучая функциональный подход была разработана функциональная структура личности руководителя, где основными подструктурами стали психофизиологическая (первичные познавательные процессы руководителя), психологическая (мотивационная, эмоционально-волевая и интеллектуальная сферы, темперамент, характер, способности, интересы, знания, навыки и умения руководителя), социальная (нравственные качества руководителя), выделили общую и специальную структуру личности. Общей считают трехкомпонентную структуру, а в специальной структуре личности управленца выделяют такие подструктуры как: идейно-политические качества, профессиональная компетентность руководителя, организаторские и педагогические способности, морально-этические качества[66].

Таким образом, исходя из исследований психологов, все качества, которыми может обладать современный руководитель образовательного учреждения, можно разделить на 5 групп [31]:

1. Общечеловеческие качества –трудолюбие, принципиальность, честность, обязательность, самокритичность; гуманность; тактичность; справедливость; целеустремленность, безупречная нравственность; энергичность; альтруизм; высокая культура, работоспособность; любовь к своему делу; оптимистичность; выдержанность; требовательность к себе и другим; чувство юмора; внешняя привлекательность опрятность, стиль одежды[46];

- 2.Психофизиологические качества -крепкое здоровье, стрессоустойчивость, интеллектуальные свойства -наблюдательность, умение

анализировать, устойчивость и распределенность внимания, оперативность и логичность памяти, результаты деятельности, общий уровень развития, темперамент, направленность личности[58];

3. Деловые качества и организаторские способности -инициативность; самоорганизованность - умение беречь свое и чужое время, пунктуальность и точность; самостоятельность в решении вопросов; исполнительность; дисциплинированность; умение четко определить цель и поставить задачу; способность менять стиль поведения в зависимости от условий; умение расставить кадры и организовать их взаимодействие, способность мобилизовать коллектив и повести его за собой; способность и стремление оперативно принимать решения; умение контролировать деятельность подчиненных; способность и стремление объективно анализировать и оценивать результаты, умение стимулировать подчиненных; умение поддерживать инициативу, творческий подход к порученному делу; стремление использовать все новое, прогрессивное; умение поддерживать свой авторитет[56];

4. Коммуникативные качества -умение руководителя налаживать деловые отношения с подчиненными, с вышестоящими руководителями, умение поддерживать нормальный психологический климат в коллективе, умение общаться -культура речи, умение слушать умение выступать[39];

5. Профессиональные знания -основы менеджмента, управление персоналом; умение работать с документацией, применение на практике современных организационно-управленческих принципов и методов.

Большинство ученых считают, что если руководитель обладает всеми этими качествами, то его можно считать идеальным, в частности. Но, также не стоит забывать и о том, что каждое индивидуальное качество влияет как на эффективность работы всего учреждения, в целом, так и на качество работы сотрудника. Грамотный руководитель постоянно саморазвивается, самовоспитывается, совершенствуется и работает над своим самообразованием, и никогда не допустит недостатки в себе и своей

деятельности. Ведь на нем лежит огромная ответственность, на то он и руководитель, что является корнем всего[2].

Несомненно, из качеств личности, которые влияют на эффективность управления автор Н. Н. Вересов выделяет: уверенность в себе, эмоциональную уравновешенность, стрессоустойчивость, креативность, стремление к достижениям, предприимчивость, ответственность, независимость, общительность и прочие[11].

По мнению автора В. А. Розановой есть качества руководителя, которые мешают правильной и эффективной деятельности образовательного учреждения. Это: недостаточная сформированность у руководителя теории управления; разлад организационных и личных ценностей и целей руководителя; недостаток управленческих способностей руководителя; недостаток знаний, умений и навыков руководителя в области управленческой деятельности; отсутствие креатива у руководителя; неумение управлять собой и коллективом; отсутствие стремления к личностному росту; применение неэффективного стиля руководства[57].

Как правило, качества личности руководителя выходят на уровень удовлетворенности трудом и мотивации поведения, характере отношений, в любом случае.

Слово руководитель, как правило, определяется как ведущий за руку. И это действительно так. Ведь от хорошего руководителя зависит все, жизнь и деятельность организации, можно так сказать, в частности. Определяет его управленческий стиль особенности качеств лидера и администратора во всем. Индивидуально-психологические и личностно-профессиональные особенности руководителей - закономерности в формировании стиля управления.

Изучение типов руководителей и эффективности руководства различными психологами и социологами позволило выявить 3 распространенных стиля управления: авторитарный, демократический и либеральный[50].

Автор А.Л. Журавлев предложил модель стиля руководства Он выделил 3 компонента стиля руководства:

- Д – директивность
- К – коллегиальность
- П - пассивное невмешательство с попустительством[24].

Степень выраженности этих трех компонентов, оцененных по 10 бб-шкале лежит в основе. При увеличении одного из них складывается чистый, или выраженный стиль. Если два компонента больше третьего, то возникает так называемый смешанный тип. Если же все три компонента выражены одинаково, то стиль характеризуется как комбинированный.

1. Авторитарный стиль руководства - автократический, административный. Считается, что он самый негативный. Ведь авторитарность находится в большинстве конфликтов из-за стремления руководителя прийти к власти, к единой власти, любыми путями и способами. Власть руководителя характеризуется единым решением всех вопросов безоговорочно, которые относятся к деятельности дошкольного учреждения, а также установления минимальных контактов в коллективе. Такой стиль подойдет решительному, властному, волевому человеку, жесткому по отношению к другим. Руководитель при этом режиме все знает сам и не выносит возражений. Он никому не доверяет, не оповещает о своих намерениях; отдает деловые, краткие распоряжения; запреты часто сопровождаются угрозами. Похвала работников субъективна. Эмоции коллектива в расчет не принимаются также. Дела в коллективе планируются ранее, определяются лишь непосредственные цели для каждого работника. Голос руководителя является решающим, а его позиция находится вне всего коллектива[65].

При таком режиме работа коллектива, на который опирается руководитель, словно фиксируется, замерзает. Он ведь не только теряет лучших работников, но и создает вокруг себя атмосферу войны и

конфликтов, которая угрожает ему самому. Недовольные и обиженные подчиненные могут его подвести и дезинформировать. Запуганные работники не только ненадежны, но и работают не с полной отдачей, интересы учреждения им чужды, при малейшей возможности они реализуют право заимствовать собственность хозяина[3].

Автор В.М. Цветаев считает, что в современном образовании иногда авторитарный стиль имеет и сильные стороны: дает возможность быстро принять решение и активизирует сотрудников на их выполнение, позволяет стабилизировать ситуацию в конфликтных коллективах. Этот стиль может быть эффективен в ситуациях кризиса, а так же в условиях низкого профессионального уровня и слабой трудовой мотивации сотрудников. Он необходим в условиях низкого культурного уровня объекта управления также, как правило[67].

По мнению автора К. Левина существует два вида авторитарного стиля: эксплуататорский и благожелательный.

Как правило, основной чертой руководителя, который использует авторитарный стиль руководства, является смысл быть в центре внимания и деятельности руководимого им коллектива. Он почти не улыбается, всегда занят. Ему комфортнее работать со слабым, но зато послушным работником. Он способен постоянно делать замечания[34].

Таким руководителям, как известно, не хватает организаторских способностей, общей культуры, профессиональной подготовленности. Потеряв контроль над собой, такой руководитель может превратиться в человека, унижающего человеческое достоинство работника. И это очень часто происходит. Работники ничего не могут сделать. Не могут самостоятельно справиться с такими руководителями[4].

Положительное- руководитель этого стиля обладает огромной скоростью, энергичен и решителен в преодолении трудностей. Он быстро и смело принимает какие-либо решения, настойчиво добивается их

выполнения, очень уверен в себе, никогда не сомневается в своих способностях руководить коллективом. Считает себя лучшим.

2. Демократический стиль руководства – это когда люди не любят брать ответственность на себя. Процесс управления характеризуется высокой степенью распределения, активным участием коллектива в принятии решений. Создается атмосфера, при которой выполнение служебных обязанностей становится делом привлекательным, а достижение при этом успеха служит вознаграждением. Инструкции в форме предложений, дружеский тон, похвала, где учитывается мнение коллектива. Позиция руководителя - внутри коллектива. Это значит, что он ведет себя как один из членов коллектива, каждый сотрудник может при нем свободно высказываться по разным вопросам. Такой руководитель, как правило, рассеян, не внимателен, не может правильно ставить цели, очень мягкий по характеру, коммуникативный, но слабый организатор. Такая обстановка создает все условия для самовыражения каждого члена коллектива, у них развивается самостоятельность, что способствует восприятию достижения целей организации. Взаимодействие руководителя и подчиненных можно назвать сотрудничеством, как правило [43].

В практике выделяют две разновидности демократического стиля: консультативный и партисипативный.

Управленец-демократ учитывает интересы, особенности и потребности подчиненных и оказывает доброжелательное внимание к ним. Положительно влияет на результаты труда, инициативу, активность сотрудников, удовлетворенность их своей работой и положением в коллективе. Благоприятный психологический климат и сплоченность коллектива благоприятно влияют на психическое и физическое здоровье всех сотрудников. При всех положительных характеристиках данного стиля управления, реализация его возможна только при



высоком авторитете руководителя, его интеллектуальных, организаторских, психолого-коммуникативных способностях[10].

3. Либеральный стиль руководства ,нейтральный, попустительский  
Такой стиль формируется у людей, которые не любят брать ответственность на себя. Либералы ставят перед коллективом задачу, создает все необходимые организационные условия для их работы, определяет границы решения. Сам он выступает в роли эксперта, который оценивает полученные результаты. В данном случае поощрение и наказание уходят , по сравнению с внутренним удовлетворением, которое получают подчиненные от реализации своего потенциала и творческих возможностей. Все избавлены от контроля и могут сами принимать решения и постараться найти путь их реализации в предоставленных полномочий. Такая работа приносит им удовлетворение и формирует благоприятный морально-психологический климат в коллективе[42].

Применение либерального стиля имеет на сегодня большее распространение из-за увеличения научно-технической деятельности, которые выполняются специалистами, не желающими находиться под давлением и опекой. Эффективность такого стиля зависит от огромного стремления подчиненных к этому, четкой формулировкой руководителем задач и условий их деятельности, его справедливостью в отношении результатов[48].

Либерал - нерешительный, добродушный, часто боится ссор и конфликтов, не любит брать ответственность на себя, рассеян, слишком мягкий. Он не полно оценивает значимость деятельности коллектива и то, что коллектив нуждается в нем[40].

Несомненно стили: авторитарный, демократический и либеральный плавно переходят друг в друга, так как не имеют между собой никакого барьера,при этом образуя непрерывную цепь.

Стили управления разные, поэтому, с точки зрения результатов, необходимо стремиться к их синтезу. Положительный результат

достигается не только благодаря эффективному управлению коллективом, но и просто под влиянием крайности. Многие авторы считают, что не существует единого, самого лучшего стиля управления. Развитие событий и не точный прогноз, особенно на разные периоды, обязывают руководителя к адекватной, правильной оценке ситуации, творческого анализа объективных ограничений и индивидуальных возможностей их преодоления, прогнозирования последствий принятия решений. Такой подход есть индивидуальный стиль управления[7].

Таким образом, каждый руководитель в процессе своей управленческой деятельности вырабатывает свой индивидуальный, неповторимый стиль управления, присущий только ему. На него влияет состояние окружающей среды, профессионализм сотрудников, сложности при решении задач, методы стимулирования, жизненный опыт, ценностные ориентации, в целом[20].

Как правило, индивидуальный стиль дает использование положительного в деятельности руководителя. Их использование позволит расширить возможности системного подхода и выведет руководителя на новый уровень роста и его профессиональной деятельности.

Английский психолог А. Бандура считает, что руководители, обладающие высокой самоэффективностью, представляют себе хороший, проработанный сценарий деятельности, который способен обеспечить устранения проблем. Факторы, которые влияют на высокую самоэффективность поведения, называются позитивными ориентирами. А, соответственно, на низкую эффективность - негативные ориентиры, личностные качества руководителя. Его пессимизм и неуверенность в себе, а так же в способности добиться успеха снижают мотивацию подчиненных, мешают формировать успешное управленческое поведение[13].

На наш взгляд, на становление стиля оказывают воздействие интеллект, характер и темперамент, общая культура руководителя, уровень

профессиональной подготовки, его нравственные ценности, внимательное отношение к запросам подчиненных, способность вести за собой коллектив и вместе с тем учиться у него, умение создавать атмосферу увлеченности работой.

Можно сказать точно, что только индивидуальный стиль в управлении отражает неповторимость каждого руководителя в период решения сложной управленческой задачи, а потому приближен к таким задачам, несомненно. Кажется, что индивидуальное сочетание черт личности и может давать сочетание компонентов стиля руководства, как правило[14].

Взаимосвязь между стилем руководства и индивидуально-психологическими особенностями руководителей исследовалась в разных аспектах: эмоциональная привлекательность руководителя, проявление качеств лидера у руководителя, ценности, влияние на профессиональные задачи руководителя, влияние восприятия подчиненными индивидуально-психологических особенностей руководителя на оценку стиля руководства, влияние руководителя на формирование корпоративной культуры. Некоторые авторы стиль управления не считают проявлением индивидуальных особенностей руководителя, а думают, что зависит от системного взаимодействия[12].

Таким образом, мы считаем, что успешный руководитель достаточно хорошо знает самого себя, свои сильные и слабые стороны и поэтому выбирает стиль управления, который будет соответствовать его характеру и темпераменту, в целом. Который будет лучшим для него, для его сотрудников..И будет способствовать улучшению в процессе руководства, жизнедеятельности образовательной организации, в целом.

### **1.3. Проектирование программы саморазвития руководителя образовательной организации**

В соответствии с гипотезой, эффективность управления образовательным учреждением обеспечивается разработкой и реализацией программы саморазвития личности руководителя.

Несомненно, саморазвитие личности руководителя связано с реализацией потенциала личности: изменениями в ценностных образованиях, мотивацией, творческой самореализацией себя в профессии, достижениями успеха в деятельности, потребностью в личностном саморазвитии[35].

Проблеме профессионального развития и становления личности посвящены работы многих авторов: Е. М. Борисова, Э. Ф. Зеер, А. Б. Каганова, Г. А. Климова, Т. В. Кудрявцева, А. И. Щербакова и др.

Авторы А. В. Петровский и А. Г. Асмолов, изучая вопросы развития личности, рассматривают проблемы активности личности, ее творчества, борьбы мотивов, воспитания и характера, способностей, самореализации, поиска смысла жизни.

В результате изучения литературы, мы можем определить саморазвитие как наилучший прием качественного и творческого выполнения деятельности, в соответствии с индивидуально-психологическими особенностями человека, в целом[25].

При выявлении условий саморазвития руководителя образовательного учреждения, используется теория личности и ее развития в психологии гуманизма - К. Гольдштейн, А. Маслоу, Г. Олпорт, К. Роджерс: каждая личность индивидуальна; личность открыта и саморазвивается; человек не может развиваться без контакта с социумом; общение личности и общества является взаимообщением, взаимодействием; человеку присуща потребность развития [17].

Одной из наиболее известных теорий в психологии является концепция личности, которая самоактуализируется. Автор А. Маслоу, рассматривает ее как осознанное стремление человека к реализации своего

потенциала. Оно включает в себя всестороннее развитие творческого потенциала человека, реализацию его возможностей, правильное восприятие окружающего мира и своего места в нем. Самоактуализация личности и ее самоопределение на определенном возрастном этапе связано с профессиональной ролью личности, ее призванием [41].

Определенно, что достижение целей саморазвития требует определенной деятельности руководителя организации по профессиональному и личностному самосовершенствованию, работы над собой. Саморазвитие руководителя приводит его в новое состояние, обогащает его творческий потенциал и улучшает его практическую деятельность, в целом, как известно[23].

Руководителю образовательного учреждения необходимо самому вовремя принять решение войти в саморазвитие, начать работу над своей личностью. И не прекращать. Это решение является первым этапом в процессе самосовершенствования. Основаниями для принятия данного решения выступают ситуации в учреждениях и вокруг него, текущие проблемы, которые всегда имеются, наличие осознанных мотивов, уверенность в успехе, знание технологии самосовершенствования и прочее[36].

Индивидуальная программа профессионального самосовершенствования представляет собой обеспечение в начале работы и творческой деятельности, в процессе ее реализации. Вообще, руководитель уже работает над собой тогда, когда самосовершенствование в свой режим работы закладывает самостоятельно. Если управленец не хочет самосовершенствоваться, то, конечно же, это приводит к ошибкам в управлении и потере контроля над ситуациями в учреждении, которые возникают изо дня в день и требуют правильных решений, в целом. Грамотного руководителя всегда видно и ему хочется подражать, хочется с ним работать, в дальнейшем. Как показывает практика, сплошь и рядом, мы видим это довольно часто.

Автор И. А. Дроздов считает, что для успешной работы над программой необходим мотив, готовность и информация о новых подходах в управлении и современных технологиях в руководстве учреждением, о ситуации в учреждении, программа развития учреждения[19].

Программа саморазвития, как и программа развития дошкольного учреждения, в частности, обладает такими свойствами как прогностичность, актуальность, рациональность, целостность, контролируемость. Эта программа может быть: программа-максимум, программа-минимум, комплексной.

Этапами работы :

- 1.Самодиагностика, проблемный анализ собственной деятельности и личности, фиксация проблем и их причин.
- 2.Формирование общей концепции: Я в будущем
- 3.Выбор саморазвития, перехода в новое состояние, основных направлений работы над собой, этапов и задач.
- 4.Конкретика ожидаемых результатов.
- 5.Составление плана действий по саморазвитию.

Рассмотрим возможные действия руководителя на основных этапах программирования.

1 этап - это Самодиагностика. Для руководителя учреждения основанием для самодиагностики является сбор требований к нему, исходя из ситуации. Первым шагом движения самодиагностики должно стать понимание основных требований к руководителю, с учетом индивидуальных особенностей данного учреждения, которые вытекают из программы развития учреждения.

При этом руководителю необходимо ответить на вопросы:

- Чего требует от меня развитие моего учреждения?
- Какие действия мне предстоит выполнить?
- Каких ресурсов это от меня потребует?

Несомненно, опрос персонала позволят выявить их ожидания от личности руководителя и его управления, а также оценки деятельности руководителя, его поведения, отдельных качеств личности, помогут понять содержание требований к руководителю,. При проведении данных опросов необходимо обеспечить все условия для суждений, четких вопросов. Решение о проведении таких опросов требует от руководителя смелости, искренности. Руководителю необходимо строить свою дальнейшую деятельность, исходя из требований коллектива, которые выявились. Хотя коллектив иногда относится и с недоверием[15].

Осознать свой Образ Я, Я - концепцию, определить уровень зрелости, посмотреть на себя со стороны, чего он достиг в своей профессиональной деятельности и личностных качеств. Знание о себе поможет в дальнейшем, послужит стержнем, базой, но этого безусловно будет недостаточно, так как здесь пока мало привязки к конкретной проблеме развития учреждения. Поэтому если считать самообследование вторым шагом работы на этом этапе, то третьим шагом должен стать ориентированный анализ своей личности как руководителя исходя из требований развития своего учреждения[49].

2 этап - Формирование общей концепции - Я в будущем. Главным на этом этапе является вопрос: «Каким я должен быть в будущем, чтобы быть оптимальным лидером для своего учреждения?». Ответ на него позволит спроектировать будущее желаемое состояние своего идеального «Я» в своей профессии.

Правила повышения эффективности процесса проектирования:

1. Создание обстановки, при которой воображение может проявить себя максимально свободно.
2. Представлять самого себя преуспевающей личностью, свободным и творческим, человеком, способного добиться любых целей.

3. Выбрать наглядные образцы для подражания. Постараться понять: что именно привлекло внимание к ним, вызвало уважение, восхищение, желание подражать.

4. Составить свой будущий образ на основе этих образцов и фантазий, постараться привыкнуть к нему.

5. Выяснить, по каким причинам на данный момент Вы еще не достигли того уровня. Избавиться от собственных привычек является самым трудным, так как образ и стиль жизни оказываются естественным тормозом на пути развития личности.

6. Уточнить свой образ «Я», исходя из реальных возможностей и ограничений

Содержательная концепция Я - завтра возникает путем обобщенного Я - образа и четкого понимания ответов на вопросы:

1. Каковы принципы, основания, ценности, на которых будет выстроена моя индивидуальная управленческая философия?

2. Какова моя миссия как руководителя обновляющегося учреждения?

3. Какими будут мои главные ценностно-целевые устремления, ориентации?

4. Каковы мои основные подходы к деятельности, решению проблем

5. Какие главные роли, присущие руководителю, мне необходимо будет освоить и на каком уровне?

6. Какими вариантами личных стратегий руководства мне необходимо овладеть?

7. Каковы будут конкретные функции и как мне следует их выполнять?

8. Какой уровень овладения основными управленческими действиями оптимален для меня?

9. Какие новые умения, способности, возможности появятся у меня? Как возрастет мое влияние на других?



10. Какими качествами личности я буду обладать к концу работы по саморазвитию?

После создания портрета своего будущего «Я» можно перейти к следующему этапу программирования.

3 этап - Выбор стратегии саморазвития. Те проблемы, которые надо будет решить, преодолевая дистанцию от «Я - сегодняшнего» к «Я - завтрашнему», при всей их серьезности имеют все же неодинаковое значение и смысл: что-то приоритетно - что-то второстепенно, что-то первично - что-то производно, что-то срочно - что-то может и подождать. На данном этапе руководителю необходимо выработать общий подход к саморазвитию, определить общую продолжительность работы и ее этапы, выбрать конкретную оптимальную стратегию работы над собой.

Правила способны определить главное руководителям, направления работы над собой. В соответствии с выделенными направлениями деятельности, формулируются задачи и ожидаемые результаты. После чего могут быть обозначены этапы работы, примерные сроки для дальнейшей работы[32].

При выборе пути развития можно сделать упор на самообразование, чтение книг, изучение практического опыта, обучение в рамках лекций, семинаров, психологических тренингов[1].

Стратегия помогает определить главные для данного руководителя направления работы над собой. В рамках выделенных направлений формулируются задачи и ожидаемые результаты. Затем определяются этапы работы, примерные сроки.

4 этап - Конкретизация ближайших целей. Данный этап акцентируется на конкретизации показателей, которые позволяют определить, достигнут ли результат на самом деле. К примеру, если задача выглядит так: Прочитать учебник, то это еще не цель, так как ее связь с искомыми свойствами личности руководителя, нуждается в конкретизации.

5 этап - Составление плана действий по саморазвитию. На этом этапе с целью реализации основных задач подбираются конкретные механизмы, методы и средства их достижения.

Таким образом, эффективность управления дошкольным образовательным учреждением зависит от умения руководителя осознавать себя и свои личные цели, правильно распределять время и усилия, то есть от умения изучать и изменять себя, несомненно, в лучшую сторону

## Выводы по Главе 1

Итак, нами был проведен анализ психологической и педагогической литературы по проблеме взаимосвязи личностных особенностей современного руководителя и стиля управления дошкольным образовательным учреждением.

В результате изучения различных источников под управлением образовательной организацией мы понимаем систематическое, планомерное, целенаправленное взаимодействие субъектов управления различного уровня для обеспечения эффективной деятельности образовательного учреждения.

В процессе исследования, дали характеристику современной модели управления. Рассмотрели гуманистический подход к руководству и выявили, что на смену спорным отношениям между работодателями и работниками, при которых в рабочей обстановке организации доминировала жесткая регламентация процедур взаимодействия с работниками, пришла атмосфера сотрудничества, достижение целей организации путем использования опыта, таланта людей, с учетом их удовлетворенности деятельностью. Эта область управления связана с деятельностью руководителя, его личностными качествами и властью.

Так же мы рассмотрели подходы к изучению личностных факторов, которые определяют эффективность деятельности руководителя образовательной организации: коллекционный, конкурентный, парциальный, инженерно-психологический, рефлексивно-ценностный, ситуационно-комплексный, факторный и функциональный.

Исходя из этого, мы анализировали часто встречающиеся стили руководства: авторитарный, демократический и либеральный, совместно с личностными качествами современного руководителя образовательного учреждения.

На основании исследований можно сделать вывод, что в стилях управления проявляются качества личности руководителя. Развивая и совершенствуя качества руководителей, изменяя стиль руководства, можно повысить эффективность работы образовательного учреждения, в целом, как правило.

Эффективность управления образовательной организацией обеспечивается разработкой и реализацией программы саморазвития личности руководителя.

Изучение психолого-педагогической литературы позволило нам определить саморазвитие как поиск оптимальных приемов качественного и творческого выполнения деятельности, в соответствии с индивидуально-психологическими особенностями человека.

Таким образом, были выделены основные этапы работы над программой:

1. Самодиагностика, проблемный анализ собственной деятельности и личности, фиксация проблем и их причин.
2. Формирование общей концепции: Я в будущем
3. Выбор стратегии саморазвития, перехода в новое состояние, основных направлений работы над собой, этапов и задач.
4. Конкретизация ожидаемых результатов.
5. Составление плана действий по саморазвитию.

## **Глава 2. Опытнo-поисковая работа по изучению влияния личностных особенностей руководителя и стиля руководства на управление дошкольнoм образовательным учреждением**

### **2.1. Цели и задачи опытнo-поисковой работы**

Опытнo-поисковая работа проводилась на базе Детского сада «Березка» Красногорского ЛПУ МГ филиала ООО «Газпром Трансгаз Екатеринбург».

Опытнo-поисковая работа - практическое развертывание теоретических предпосылок и сформулированных нами положений.

В соответствии с целью нашего исследования, мы определили цель опытнo-поисковой работы:

- анализ взаимосвязи особенностей личности руководителя и стиля управления дошкольнoм образовательным учреждением.

Цель исследования :

1. Констатирующий этап-определить личностные качества, стиль управления- и оценить эффективность деятельности руководителя дошкольного образовательного учреждения-

2. Формирующий этап-реализовать программу мероприятий по повышению профессиональных качеств руководителя дошкольного образовательного учреждения

3. Контрольный этап-эффективность проведенной работы

Опытнo-поисковая работа проведена на базе Детского сада «Березка», Красногорского ЛПУ МГ филиала ООО «Газпром Трансгаз Екатеринбург».

В соответствии с поставленными задачами опытнo - поисковая работа осуществлялась в 3 этапа: февраль - апрель 2016 г., май 2016 г.– июнь 2017 г., август - октябрь 2017 г.

На констатирующем этапе нами проводилось изучение состояния профессиональных личных качеств руководителя дошкольного учреждения. В начале эксперимента было проведено знакомство с образовательным учреждением, выявление его индивидуальных особенностей, наблюдения и беседы с воспитателями, сотрудниками, и непосредственно, с руководителем учреждения ДООУ.

Заведующий ДООУ осуществляет свою деятельность, руководство на основе принципа единого и обеспечивает выполнение возложенных на ДООУ задач, несет персональную ответственность за деятельность учреждения. Заведующая действует на основании заключенного с ним трудового договора, действующего Устава, законодательства Российской Федерации, а также других обязательных для него нормативных правовых актов.

При знакомстве с коллективом выяснились их особенности. Некоторые сотрудники слишком вспыльчивы и эмоциональны и, как следствие, конфликтуны. Однако практически все сотрудники предрасположены к воспитательной деятельности, более гибки в выборе приемов и способов педагогического воздействия. В коллективе не всегда согласовываются действиями других педагогов, нет единства действий, требований в организации режима дня, в оценке качества знаний. К руководителю коллектив относится поверхностно, все проблемы решаются самостоятельно. Так же в коллективе присутствует равнодушие и давление, члены коллектива ощущают эмоциональную подавленность, отчужденность, и могут испытывать стрессовые состояния, что ведет к снижению результатов профессиональной деятельности, к возникновению конфликтных ситуаций.

В беседе с руководителем было установлено доверительное отношение и положительный настрой на этапах прохождения эксперимента.

Для выявления профессионально значимых качеств руководителю учреждения был предложен тест Личные качества руководителя, предложенный психологом Д. Я. Райгородским(Приложение 2)[54].

Цель: самооценка руководителем качеств личности

Данная методика позволяет выявить выраженность :

1. Уровень социальной нравственности
2. Уровень духовной зрелости
3. Уровень эмоциональной зрелости
4. Уровень социального интеллекта
5. Уровень группового лидерства

Тест включает в себя 40 утверждений разной направленности:

-полностью согласен - 2 балла;

-частично согласен - 1 балл;

-не согласен - 0 баллов.

Каждый из вариантов ответов оценивается по 3-балльной шкале.

Руководитель в спокойной обстановке отвечал на утверждения, иногда у него возникали вопросы на конкретизацию утверждений.

После проведения теста, были выведены его результаты, представленные на рисунке 1.

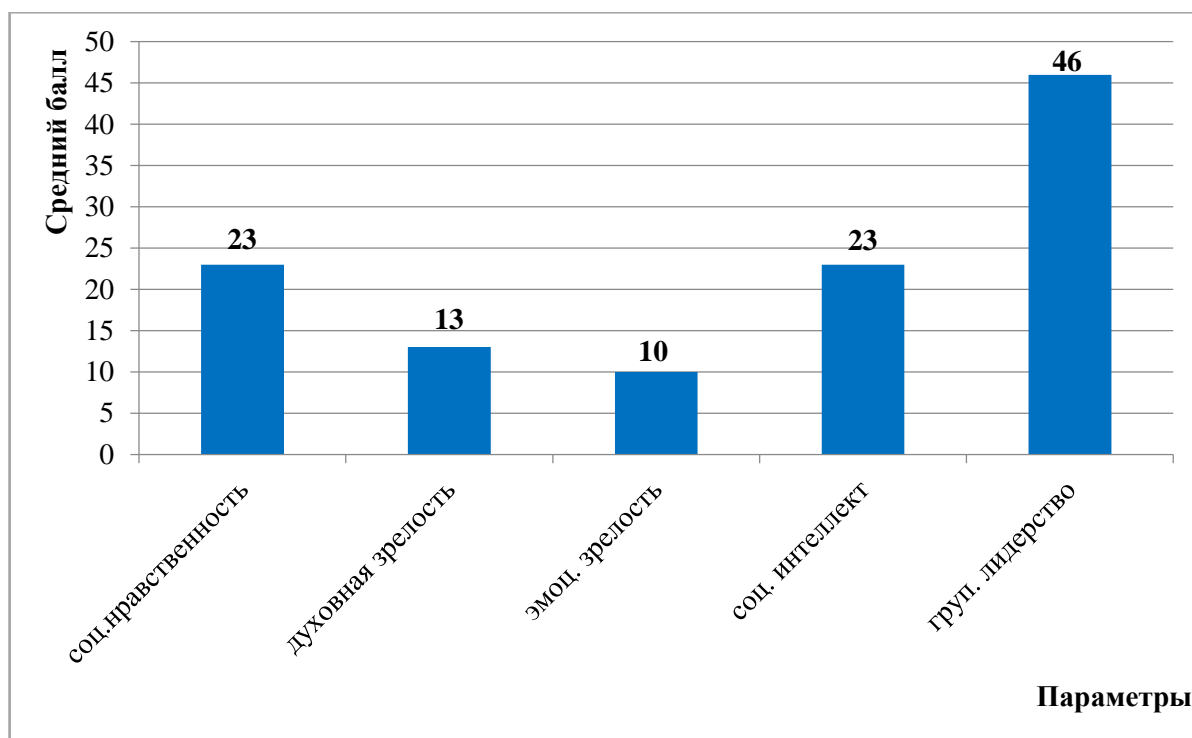


Рисунок 1. Результаты исследования личных качеств руководителя

Анализ данных рисунка показывает:

- 23 бб - социальная нравственность - высокий уровень, означает наличие у руководителя таких качеств как порядочность, способность привлекать к себе людей, умение воздействовать на подчиненных;
- 13 бб - духовная зрелость составляет – высокий уровень, означает наличие у руководителя общечеловеческих ценностей, таких как активность, уникальность, нужность и необходимость, завершенность, справедливость.
- 10 бб - эмоциональная зрелость составляет – средний уровень, предполагает, что у руководителя иногда могут происходить эмоциональные вспышки, характеризующиеся неустойчивым поведением, как следствие порождающим беспокойство у подчиненных
- 23 бб - Социальный интеллект - средний уровень, означает, что руководитель не всегда правильно понимает свое поведение и поведение других сотрудников;



– 46 бб - групповое лидерство - данный руководитель -средний, в его интересах нет четких приоритетов, но он вполне может стать лидером, научившись отделять главное от второстепенного, обучаясь

Результаты данного тестирования показали, что качества личности выражены в основном на среднем уровне, выраженными оказались шкалы социальной нравственности и духовной зрелости. У руководителя, не смотря на высокую социальную нравственность и духовную зрелость, могут возникать эмоциональные вспышки на фоне работы, так же он не может понимать свое поведение и поведение сотрудников, что немаловажно для его качеств. Так же у него отсутствуют устойчивые приоритеты, все, что выходит за рамки стандарта, оценивает критически и с оговорками. Владеет интуицией и совестью, формулирует и высказывает свое мнение.

Результаты группового лидерства показали, что данный руководитель вполне может развить свои личностные качества, если справится с эмоциями сможет отделять главное от второстепенного.

Для выявления стиля управления была проведена методика определения стиля руководства, на основании самооценки руководителя: Самооценка руководителем стиля управления , авторы А.В. Аграшенкова и Е. П. Ильина(Приложение 3)[54].

Цель: определение стиля руководства заведующей дошкольным образовательным учреждением.

Данная методика содержит 60 утверждений. Руководителю нужно отметить те утверждения, которые соответствуют его поведению и отношению к людям.

Насколько выражен стиль руководства определяется по сумме отмеченных утверждений, относящихся к тому или иному стилю руководства. В зависимости от количества совпадений выделяют 3 уровня выраженности стиля и их степени:

## 1. Авторитарный:

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

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

- Высокая -14-20: раскрывает ярко выраженные лидерские качества и стремление к единоличной власти, непреклонность и решительность в суждениях, энергичность и жесткость в требованиях, неумение учитывать инициативу подчиненных и предоставлять им самостоятельность, чрезмерно резкую критику и предвзятость в оценках, честолюбие и низкую совместимость с заместителями, злоупотребление наказаниями, пренебрежение общественным мнением.

## 2. Либеральный:

- Минимальная- 0-7: неустойчивое желание работать с людьми, неумение ставить перед подчиненными задачи и решать их совместно, неуверенность и нечеткость в распределении обязанностей, импульсивность в критике недостатков подчиненных, слабая требовательность и ответственность.

- Средняя -8-13: стремление переложить свои обязанности на заместителей, пассивность в руководстве людьми, нетребовательность и доверчивость, страх перед необходимостью самостоятельно принимать решения, чрезмерная мягкость к нарушителям дисциплины, склонность к уговорам.

- Высокая- 14-20: полное безразличие к интересам коллектива, нежелание брать на себя ответственность и принимать сложные решения,

нетребовательность и самоустранение от управления, повышенная внушаемость и слабОВОлие, беспринципность и неумение отстаивать свою точку зрения, отсутствие целей деятельности и конкретных планов, попустительство, заигрывание, панибратство.

### 3. Демократический:

- Минимальная- 0-7: 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.

- Средняя- 8-10: устойчивое стремление жить интересами коллектива, проявлять заботу о персонале, оказывать доверие заместителям и поощрять их инициативу, использовать убеждение и принуждение, прислушиваться к мнениям персонала.

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

Полученные данные представлены на рисунке 2.

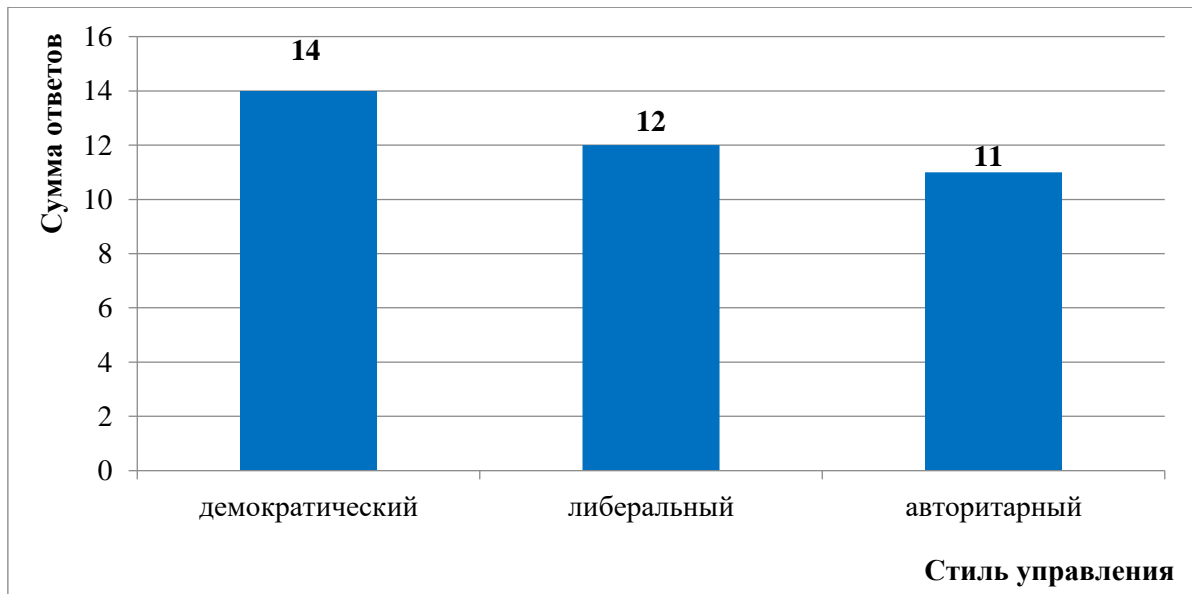


Рисунок 2. Степень выраженности стилей управления

На рисунке 2 видно, что у руководителя дошкольным образовательным учреждением, что все 3 стиля управления выражены примерно одинаково. У данного руководителя авторитарный стиль характеризуется высокой требовательностью и настойчивостью, стремлением воздействовать на коллектив силой приказа и принуждением, поверхностное отношение к запросам подчиненных, что не всегда положительно, а скорее отрицательно.

Либеральный стиль характеризуется пассивностью в работе с людьми, руководитель старается переложить ответственность за принятие решений на других людей.

Демократический стиль характеризуется предупреждением конфликтов и созданием доброжелательной атмосферы, умением взаимодействовать и направлять деятельность коллектива.

Для выявления эффективности работы руководителя был использован опросник. Экспертная оценка эффективности деятельности руководителя (В. А. Розанова) (Приложение 4)[57].

Цель: определение эффективности работы конкретного руководителя.

Опросник, составленный по типу полярных профилей, содержит 30 факторов, оцениваемых по 7-балльной шкале. Педагогам необходимо отметить балл, который по их мнению подходит для конкретного руководителя.

Уровни эффективности управленческой деятельности приведены ниже:

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

49-60 баллов - руководитель имеет малооснований 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.

В опросе участвовало 5 педагогов. По результатам проведения методики была составлена сводная таблица.

Таблица 1

**Результаты экспертной оценки эффективной деятельности  
руководителя**

№ п/п	Общая сумма баллов	Уровень
1	160	есть все возможности повысить свою эффективность
2	133	эффективность руководителя еще недостаточна
3	168	есть все возможности повысить свою эффективность
4	185	эффективный руководитель
5	159	есть все возможности повысить свою эффективность

Итак, мы выяснили, что большинство педагогов дошкольного образовательного учреждения считают, что их руководитель имеет все шансы повысить уровень эффективности своей деятельности.

Мы считаем, что полученные данные помогли определиться с комплексом мероприятий, которые способствуют повышению личностных качеств руководителя дошкольным образовательным учреждением и эффективности его работы.

Итак, результаты констатирующего этапа опытно-поисковой работы подтвердили необходимость реализации программы мероприятий по повышению профессионально важных качеств руководителя дошкольного образовательного учреждения.

## **2.2. Реализация программы мероприятий по повышению профессионально значимых качеств руководителя дошкольного образовательного учреждения**

Одной из задач нашего исследования была разработка и апробация программы мероприятий по повышению профессионально- значимых качеств руководителя дошкольного образовательного учреждения.

Цель программы:

-развитие у руководителя ДООУ положительного отношения к самореализации как проявлению своего профессионально-личностного роста

Задачи программы:

1. Повышение уровня квалификации для обеспечения эффективной и результативной профессиональной деятельности, в соответствии с изменениями, происходящими в системе дошкольного образования;

2. Совершенствование целеполагания, так как грамотная постановка цели позволяет кардинально принимать своевременные решения и концентрировать усилия коллектива для достижения результата;

3. Создание условий для профессионального роста руководителя;

4. Обеспечение условий для разностороннего развития личности руководителя.

Целевая аудитория: заведующая дошкольным образовательным учреждением.

Практическая значимость и результативность работы по программе заключается в том, что внедрение разработанных мероприятий по повышению профессионально значимых качеств руководителя способствует увеличению уровня эффективности работы заведующего, развитию интереса к управленческой деятельности, самоопределению и становлению на основе учёта индивидуальных особенностей и потребностей.

Сроки реализации программы: май 2016 г. - октябрь 2017 г.

Таблица 2

**План мероприятий по повышению профессионально значимых качеств руководителя**

<b>№ п/п</b>	<b>Качество</b>	<b>Содержание деятельности</b>	<b>Ожидаемый результат</b>
<b>Профессионально значимые качества</b>			
1	Высокий уровень образования, управленческого опыта, компетентности в соответствующей профессии	Прохождение курсов повышения квалификации	Удостоверение, сертификат
		Освоение и внедрение современных управленческих технологий дошкольного образования	Информационный банк технологий

2	Широта взглядов, эрудиция, глубокое знание не только своей, но и смежных сфер деятельности	Участие руководителя в профессиональных конкурсах, дистанционных конкурсах, интернет-конференциях, вебинарах, фестивалях, семинарах, мастер-классах различного уровня	Результаты участия
		Освоение информационно-компьютерных технологий (или: изучение имеющегося опыта компьютерного обучения)	Программированные методики представления учебного материала, комплекс компьютерных игровых средств обучения
3	Стремление к постоянному самосовершенствованию	Постоянная работа над методической темой, представляющей профессиональный интерес	Методические материалы
		Изучение нормативных документов	Оформление извлечений из нормативно-правых документов
		Реализация маршрута профессионального роста в ходе освоения и накопления профессиональных знаний и умений	Индивидуальная программа профессионального роста
4	Поиск новых форм и методов управления	Знакомство с передовым управленческим опытом в районе, городе	Банк инновационного управленческого опыта руководителя
		Участие в дискуссии, совещании, обмене опытом с коллегами	Информация
5	Умение планировать	Определение целей	Личный план



	свою работу	управленческой деятельности как на короткий, так и длительный период	деятельности
<b>Личностные качества</b>			
6	Высокие моральные стандарты	Участие в семинарах по вопросам этики, повышающих восприимчивость к этическим проблемам, а также не допускающих нарушения нравственных принципов коллектива	Банк данных по соблюдению этнических норм в дошкольном образовательном учреждении
		Признание достоинств своих подчиненных, создание условий, при которых каждый член коллектива имел бы возможность полностью реализовать свои способности	Разработка мер, стимулирующих становление и развитие высоких нравственных качеств у каждого работника
7	Физическое и психологическое здоровье	Изучение информации в СМИ, участие в семинарах, «круглых столах», тренингах, психологических играх, использование психологических зарядок, креативной деятельности, релаксации	Копилка информационного материала по профилактике стрессовых ситуаций, эмоционального возгорания
		Профилактика нарушений физического здоровья, участие в спортивных мероприятиях, соблюдение режима дня, поддержание благоприятного	Проект здорового образа жизни

		психологического климата в коллективе	
8	Общая культура	Накопление информации по менеджменту, педагогике, психологии, социологии, этике и др.	Информационный банк
9	Уверенность в себе	Выявление своих личностных особенностей, развитие опоры на себя и принятие себя, формирование необходимых навыков	Самооценка
10	Честность, справедливость	Участие в тренингах личностного саморазвития	Программа самореализации
11	Доброжелательное отношение с коллегами и подчиненными	Участие в практикумах по управленческому взаимодействию, подбор и реализация ситуаций межличностного взаимодействия	Материалы практикумов и подборка ситуаций

Итак, при разработке содержания программы были следующие обстоятельства: руководители уже владели определенными знаниями по педагогике, психологии и управлению. У них были сформированы педагогические и управленческие умения, профессионально-личностные качества, обеспечивающие им успешность управления дошкольными учреждениями. Все заведующие имели стаж практической работы, а значит, определенный опыт управления, который могли использовать при выполнении практических заданий.

Содержание предполагало использование различных видов и форм организации занятий. Задания были направлены на повышение уровня теоретических знаний в области развития личностных качеств руководителя; практические занятия - на более глубокую и детальную проработку вопросов управления инновационными процессами, в ходе которых формировались новые управленческие умения.

Рассматривали с заведующей каждую из функций, научные основы, традиционные подходы и новизну. С изложением теоретического материала, через практику формировался и совершенствовался комплекс практических умений разного характера: аналитических, проектировочных, организационных, контрольно-экспертных, необходимых руководителю для определения стиля руководства.

В ходе реализации программы, мы увидели, что руководитель активно себя проявлял. Участвовал в создании проектов, обсуждал с руководителями других дошкольных учреждений многие вопросы, которые касаются деятельности, дополнял свои знания и развивался в направлении. Учился справляться с собой, вникать в свою деятельность, принимать решения сам, прислушиваться к мнению своих сотрудников. Была проведена большая работа по взаимодействию педагогов с руководителем. Результатом требовательности руководителя управленческой деятельности стало то, что педагоги стали заниматься исследовательской деятельностью: разработаны авторские программы, дидактические пособия и т.д. работе ДООУ начал работать в инновационном режиме: педагоги развивают свои профессиональные и личные качества; руководитель обеспечивает успех деятельности педагогов; коллектив работает в творческом поисковом режиме.

В педагогическом коллективе также произошли изменения. Работники стали удовлетворены работой в целом, удовлетворены условиями труда, отношениями в коллективе, заработной платой, обеспечением социальными благами, когда обстановка в коллективе стала неконфликтногенна. Происходит коллективное обсуждение результатов работы после важного мероприятия, уважительное отношение к опытным педагогам, празднование различных событий.

Высокий уровень самоконтроля педагогов позволяет руководителю делегировать полномочия и быть полностью уверенным в качественном и своевременном выполнении поручений. Взаимопомощь объединила и

сплотила сотрудников детского сада и вызвала чувство сопричастности к общему делу. Взаимоотношения внутри коллектива - уважительные, тактичные. Все перечисленное - результат целенаправленной, планомерной работы руководителя ДООУ. В результате установившегося стиля руководства эти специфические ценности крепко закрепляются среди коллектива и передаются новым сотрудникам. Правильный выбор стиля руководства создает у сотрудников чувство принадлежности к детскому саду, чувство гордости за него. Из разрозненных людей сотрудники превращаются в единый коллектив - команду.

Так же руководитель приобрел такие умения как сохранять самообладание и в критических ситуациях вести себя достойно и правильно, способность решать несколько проблем одновременно, брать на себя ответственность и принимать решения, в целом.

Таким образом, реализация данной программы поможет повысить уровень профессионально личностных качеств руководителя дошкольного образовательного учреждения в современных условиях, эффективно использовать полученные знания, умения и навыки на практике.

Главная задача руководителя состоит в том, поднимая свой личный уровень развития и уровень развития педагогов. Поэтому необходимо постоянно совершенствовать свои знания, овладевать современными управленческими технологиями, и тем самым обеспечить возможность для своего развития, в целом.

### **2.3. Обобщение и интерпретация результатов опытно-поисковой работы**

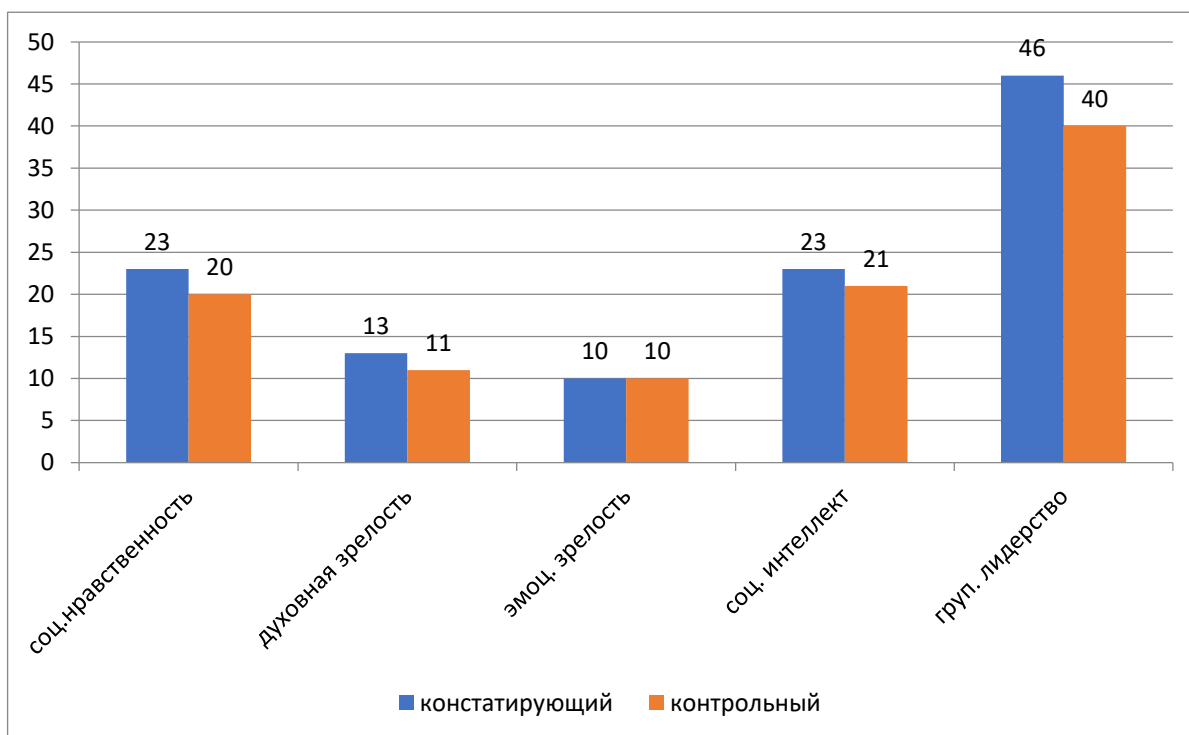
Целью контрольного эксперимента является проверка эффективности программы мероприятий по повышению профессиональных качеств руководителя дошкольного образовательного учреждения.

Мы провели анализ результатов проведённого контроля над деятельностью руководителя, в целом. Для диагностики использованы те же методики, что и в констатирующем эксперименте.

1. Тест Личные качества руководителя психолога Д. Я. Райгородского;
2. Методика Самооценка руководителем стиля управления. Авторы А.В. Аграшенкова и Е. П. Ильина
3. Опросник. «Экспертная оценка эффективности деятельности руководителя» -Автор В. А. Розанова

Руководитель повторно ответил на вопросы теста Личные качества руководителя. Результаты представлены на рисунке 3.

Рис. 3. Динамика уровня личных качеств руководителя



Анализ результатов данного теста показал:

- уровень социальной нравственности - очень высокий, означает развитие у руководителя, помимо существующих, такие качества как доверие сотрудникам, справедливая оценка результатов труда сотрудников, способность наладить с подчиненными нормальные,

деловые отношения, желание улавливать их настроения и откликаться на них;

- уровень духовной зрелости - высокий, остался на прежнем уровне;
- уровень эмоциональной зрелости - средний, остался на прежнем уровне, но руководитель научился справляться со своим эмоциональным состоянием;
- уровень социального интеллекта - высокий, означает, что руководитель стал понимать и принимать свою работу, а так же работу своих сотрудников;
- уровень группового лидерства означает, что руководителя явный демократ, в полной мере обладающий чувством ответственности.

Данный руководитель обладает качествами лидера.

При проведении методики определения стиля руководства, на основании самооценки руководителя, были получены результаты, представленные на рисунке 4.

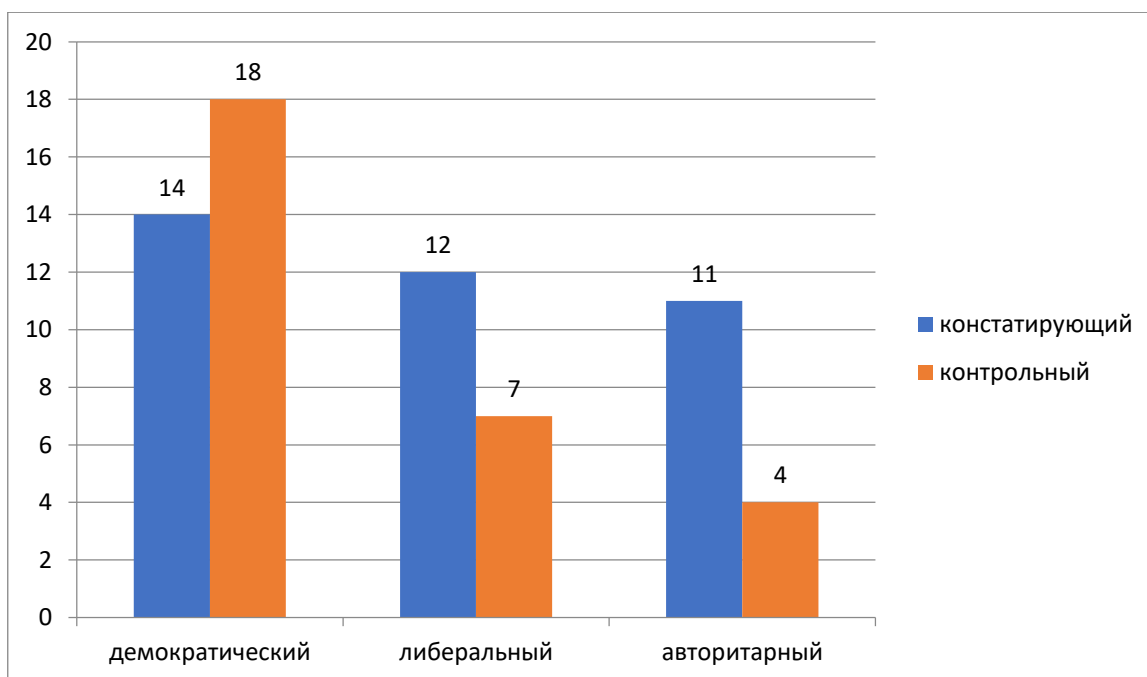


Рис.4. Динамика определения уровня стиля руководства

В сравнении с констатирующим, несколько заметны изменения во всех трех стилях. Демократический стиль увеличился на 4 балла,

либеральный стиль уменьшился на 5 баллов и авторитарный стиль уменьшился на 7 баллов.

Таким образом, опираясь на результаты исследования можно сделать вывод, что у данного руководителя явно преобладает демократический стиль с элементами либерального и редкими вкраплениями авторитарного стилей управления.

На контрольном этапе педагоги снова ответили на тест Экспертная оценка эффективности деятельности руководителя. Были получены следующие результаты, представленные в таблице 3.

Таблица 3

**Результаты экспертной оценки эффективности деятельности  
руководителя (контрольный этап)**

№ п/п	Общая сумма баллов	Уровень
1	197	эффективный руководитель
2	170	есть все возможности повысить свою эффективность
3	183	эффективный руководитель
4	185	эффективный руководитель
5	194	эффективный руководитель

По результатам можно сделать вывод, что педагоги стали более уверены в работе своего руководителя, их отношения стали более доверительными.

Характер этих отношений, климат в коллективе и его настрой имеют решающее значение для достижения успеха в работе всего учреждения. Руководитель стал обращать внимание на соблюдение правил этикета, помогающие ему показывать сотрудникам высокий уровень своих деловых, профессиональных и коммуникативных качеств.

Заметно было, что руководитель стал оказывать помощь воспитателям в работе с детьми и родителями, в их совместной деятельности, находить индивидуальный подход к каждому сотруднику, что, несомненно, является важным в работе, положительным.

Он научился находить лучшие стороны в работе коллег ,на основе учета их личностных стремлений, влиять на установление доброжелательных взаимоотношений в коллективе, общаться с сотрудниками, быть компетентным во многом, что является важным и ценным в наше время.

Поведение руководителя дошкольного учреждения –пример, ориентир, на который должны равняться педагоги, в дальнейшем. Это полагает право быть ответственным, четко исполнять свой профессиональный долг, быть хорошим руководителем.Добрый, но четким и строгим.

Если раньше в структуре управления ДООУ кто-то обладал большей властью, то теперь подразделения имеют структуру .При таком подходе к управлению исчезла вертикальная модель, жёсткая система должностей, появились новые компетенции, свобода манёвра, осознанность действий. Произошло понимание культуры ДООУ ,в целом.Что благотворно сказалось на развитии.

По итогам опытно-поисковой работы можно отметить, что за время реализации программы были достигнуты определенные результаты. Данные диагностики показали значительное повышение профессионально значимых качеств руководителя. Диагностика включила в себя не только показатели профессиональной компетентности, но и изучение уровня эффективности деятельности руководителя дошкольным образовательным учреждением.

С помощью программы, мы помогли развить важные профессиональные качества руководителю ДООУ, а также повысить эффективность его управленческой деятельности, в целом.



## Выводы по главе 2

С целью анализа взаимосвязи личностных особенностей руководителя и стиля управления дошкольным образовательным учреждением нами была проведена опытно-поисковая работа на базе Детского сада «Березка» Красногорского ЛПУ МГ филиала ООО «Газпром Трансгаз Екатеринбург».

Опытно – поисковая работа осуществлялась в три этапа: констатирующий, формирующий и контрольный.

В опытно-поисковой работе использовались следующие методики:

1. Тест «Личные качества руководителя» из учебного пособия психолога Д. Я. Райгородского;
2. Методика «Самооценка руководителем стиля управления» (А.В. Аграшенкова и Е. П. Ильина);
3. Опросник.«Экспертная оценка эффективности деятельности руководителя» (В. А. Розанова).

На констатирующем этапе нами проводилось изучение состояния профессионально значимых личных качеств руководителя дошкольного учреждения, что позволило получить следующие результаты:

- у руководителя дошкольного образовательного учреждения «Березка» несмотря на высокую социальную нравственность и духовную зрелость могут возникать эмоциональные всплески на фоне работы, так же он не может в полной мере понимать свое поведение и поведение сотрудников;
- у руководителя дошкольным образовательным учреждением все три стиля управления выражены примерно одинаково;
- большинство педагогов дошкольного образовательного учреждения считают, что их руководитель имеет все шансы повысить эффективность своей деятельности.

Результаты констатирующего этапа опытно-поисковой работы подтвердили необходимость разработки и реализации Программы мероприятий по повышению профессионально значимых качеств руководителя дошкольного образовательного учреждения, содержание которой предусматривало различные направления деятельности руководителя.

С целью проверки эффективности Программы мероприятий по повышению профессионально значимых качеств руководителя дошкольного образовательного учреждения нами был проведен контрольный этап опытно-поисковой работы.

На контрольном этапе опытно-поисковой работы мы получили следующие результаты:

- руководитель научился справляться со своим эмоциональным состоянием, стал понимать и принимать свою работу, а так же работу своих сотрудников;

- у руководителя явно преобладает демократический стиль с элементами либерального и редкими вкраплениями авторитарного стилей управления;

- руководитель начал оказывать помощь воспитателям в работе с детьми и родителями, в их общественной деятельности, находить индивидуальный подход к каждому сотруднику.

Итак, в ходе опытно-поисковой работы мы:

- определили личностные качества, стиль управления и оценили эффективность деятельности руководителя дошкольного образовательного учреждения;

- реализовали программу мероприятий по повышению профессионально значимых качеств руководителя дошкольного образовательного учреждения;

- оценили эффективность проведенной работы.

Таким образом, данные контрольного этапа показали значительное повышение профессионально значимых качеств руководителя.

С помощью Программы мы помогли развить важные профессиональные качества руководителю ДОУ, а также повысить эффективность его управленческой деятельности, что подтверждает гипотезу исследования.

## Заключение

Актуальность проблемы взаимосвязи личностных особенностей современного руководителя и стиля управления дошкольным образовательным учреждением обусловлена повышением уровня требований к личности руководителя образовательным учреждением, а также недостаточной теоретической и практической разработанностью данной проблемы.

На основе анализа психолого-педагогической и справочной литературы конкретизированы следующие понятия: «управление образовательным учреждением», «личностные качества руководителя» и «стиль управления».

Нами было изучено состояние проблемы эффективного управления образовательным учреждением в научно-педагогической и психологической литературе. Исходя из этого, считаем, что эффективность работы любой организации, в том числе и общеобразовательного учреждения, зависит от стиля управления коллективом. В стиле управления проявляются личностные качества руководителя. Развивая и совершенствуя личностные качества руководителей, изменяя стиль руководства, можно повысить эффективность работы образовательного учреждения.

Кроме того мы рассмотрели взаимосвязь личностных особенностей современного руководителя и стиля управления образовательной организацией. На основании чего сделали вывод, что успешный руководитель, зная себя, свои сильные и слабые стороны, выбирает такой стиль управления, который соответствует его личностным качествам.

С целью изучения взаимосвязи личностных особенностей руководителя и стиля руководства на качество управления дошкольной образовательной организацией нами была проведена опытно-поисковая

работа на базе Детского сада «Березка» Красногорского ЛПУ МГ филиала ООО «Газпром Трансгаз Екатеринбург».

Проводимая работа состояла из трех этапов: констатирующий, формирующий и контрольный.

Констатирующий этап показал, что руководитель не может в полной мере понимать свое поведение и поведение сотрудников, в его интересах нет четких целей, но он вполне может стать лидером, научившись отделять главное от второстепенного, естественную

Благодаря разработанной нами Программе мероприятий по повышению профессионально значимых качеств руководителя дошкольного образовательного учреждения, руководитель научился справляться со своим эмоциональным состоянием, стал понимать и принимать свою работу, а так же работу своих сотрудников. Стал более лояльно относиться к ним.

Таким образом, проведенный анализ полученных результатов показал, что выдвинутая гипотеза нашла свое подтверждение, задачи научного поиска решены, цель исследования достигнута.

**Библиографический список**

1. Абрамова, Г. С. Практическая психология / Г. С. Абрамова // – М.: «Деловая книга». – 2011. – С. 15-26.
2. Ананьев, Б. Г. Избранные психологические труды / Под ред. А. А. Бодалева и др. // – М.: Педагогика. – 2015. – 97 с.
3. Ананьев, Б. Г. Человек как предмет познания / Б. Г. Ананьев // – СПб.: Питер – 2011. – С. 34-37.
4. Анохин, П. К. Проблемы принятия решения в психологии и физиологии. Проблемы принятия решения / П. К. Анохин // – 2016. – 44 с.
5. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом развивающейся организации / Т. Ю. Базаров // – М.: ИПК ГС. – 2010. – С. 77-86.
6. Блинов, А. О. Искусство управления персоналом / Под ред. О. В. Василевской // – М.: Гелан. – 2011. – 412 с.
7. Бершова, Л. В. Формирование корпоративной культуры организации / Л. В. Бершова // Справочник кадровика. – 2008. – 99-107 с.
8. Битянова, М. Р. Социальная психология: наука, практика и образ мыслей / М. Р. Битянова // – М. : Изд-во Эксмо-Пресс. – 2014. – 576 с.
9. Блинов, А. О. Тренинг Персонала / А. О. Блинов // – М.: Кнорус, 2015. – 496 с.
10. Братусь, Б. С. Аномалии личности / Б. С. Братусь // – М.: Мысль. – 2013. – 176 с.
11. Вересов, В. В. Психология управления / В. В. Вересов // – М. : Изд-во МПСИ. – 2016. – 24 с.
12. Винер, Н. Человек управляющий / Н. Винер // – М.: СПб. – 2011. – 115 с.
13. Волков, И. П. Руководителю о человеческом факторе / И. П. Волков // – М.: Лениздат. – 2015. – 244 с.

14. Выготский, Л. С. Психология / Л. С. Выгодский // – М.: Изд-во ЭКСМО-Пресс – 2012. – 43 с.
15. Гительмахер, Р. Б. Системная модель восприятия руководителя исполнителями. Социологические исследования / Р. Б. Гительмахер // – 2012 – № 7. – С. 83-93.
16. Гольдштейн, Г. Я. Основы менеджмента: Учебное пособие, изд 2-е / Г. Я. Гольдштейн // – М.: Изд-во ТРТУ. – 2013. – 54 с.
17. Гольдштейн, Г. Я. Стратегические аспекты управления / Г. Я. Гольдштейн // – М.: ТРТУ. – 2016. – С. 37-39.
18. Гольдштейн, Г.Я. Стратегический инновационный менеджмент: тенденции, технологии, практика / Г. Я. Гольдштейн // –М.: Изд-во ТРТУ. – 2012. – 78 с.
19. Грейнер, Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций / Л. Грейнер // Вестник С.Петербургского унта. Сер. Менеджмент. – 2012 – №4. – С. 76-92.
20. Дураков, И. Б. Управление персоналом / И. Б. Дураков // - М. : ИНФРА – М. – 2009. – 569 с.
21. Дятлов, А. Н. Общий менеджмент: курс лекций / А. Н. Дятлов // – М. – 2004. – С. 46-63.
22. Дятлов, А. Н. Основы управления / А. Н. Дятлов // – М.: ИНФРА-М. – 2014. – 32 с.
23. Емельянов, Е. Н. Психология Бизнеса / Е. Н. Емельянов // – М.: АРМАДА. – 2014. – С. 98-99.
24. Журавлев, А. Л. Психология управленческого взаимодействия / А. Л. Журавлев // – М.: Издательство: Институт Психологии РАН. – 2014. – 56 с.
25. Зеер, Ф. Э. Психология профессий / Ф. Э. Зеер // – М. : Акад. проект, 2013. – 329 с.

26. Иванов, Ю. Типология руководителей по соционическим типам. / Ю. Иванов // Управление персоналом. – 2000. – №6 (48). – С. 46-51.
27. Ивашковская И. В. Становление корпорации в контексте жизненного цикла организации / И. В. Ивашковская // Российский журнал менеджмента. – 2014 – №4. – С. 19-34.
28. Китов А. И. Организация управления / А. И. Китов // – М. : Акад. МВД России. –2015. – 521 с.
29. Кондратьев М. Ю. Директор школы: руководитель или лидер? / М. Ю. Кондратьев // Директор школы – М. – 2015 – № 1. – С. 3-9.
30. Кричевский, Р. Л. Психология малой группы: теоретический и прикладной аспекты / Р. Л. Кричевский, Е. М. Дубовская //– М.: Изд-во МГУ. – 2011. – 17 с.
31. Кудряшова, Л. Д. Каким быть руководителю / Л. Д. Кудряшова // – М.: "Лениздат". - 2016. – 160 с.
32. Лазурский, А. Ф. Классификация личностей. Психология индивидуальных различий. / Под ред. Ю. Б. Гиппенрейтер, В. Я. Романова. // – М.: «Черо». – 2013. – 23-34 с.
33. Лазурский, А. Ф. Очерк науки о характерах / А. Ф. Лазурский // – М.: Наука. –2015. – 47 с.
34. Левитов, Н. Д. Психология характера / Н. Д. Левитов // Изд. 3-е, испр. и доп. – М.: Просвещение. – 2016. – 195 с.
35. Леонгард, К. Акцентуированные личности / К. Леонгард // – М.: Изд-во Эксмо. – 2012. – 316 с.
36. Леонтьев, Д. А. Личностное в личности: личностный потенциал как основа самодетерминации / Под ред. Б. С. Братуся, Д. А. Леонтьева. // – М.: Смысл. – 2012. – 201 с.
37. Лавриненко, В. Н. Психология и этика делового общения / В. Н. Лавриненко // – М.: Эксмо-Пресс. – 2013. – 248 с.



38. Маничев, С. Практикум по общей, экспериментальной и прикладной психологии / С. Маничев // – М.: Питер. – 2015. – С. 107-109.
39. Майерс, Д. Социальная психология / Д. Майерс // – М.: Питер Ком, 2013. – 688 с.
40. Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу // – М. : Евразия, 2011. – 57 с.
41. Маслоу, А. Самоактуализация / А. Маслоу // – М. : МГУ. – 2016. – 265 с.
42. Мерлин, В. С. Очерк психологии личности / В. С. Мерлин // – М.: Пермское книжное издательство. – 2010. – 247 с.
43. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Месхон // – М.: «Дело». – 2014. – 97 с.
44. Минцберг, Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг // – М.: Питер. – 2011. – С. 65-68.
45. Митина, Л. Стиль руководства: психологическая характеристика и методика изучения / Л. Митина // Директор школы. – 2015. – №1. – С. 15-18.
46. Небылицын, В. Д. Психофизиологические исследования индивидуальных различий / В. Д. Небылицын // – М.: Наука. – 2016. – 123 с.
47. Непомнящий, Е. Г. Экономика и управление предприятием / Е. Г. Непомнящий // – М.: ТРТУ. – 2017. – 169 с.
48. Новиков, Д. А. Механизмы стимулирования в организационных системах / Д. А. Новиков // – М.: ИПУ РАН. – 2013. – 45 с.
49. Новиков, Д. А. Механизмы стимулирования в многоэлементных организационных системах / Д. А. Новиков // – М.: ООО «НИЦ «Апостроф». – 2014. – С. 23-35.
50. Оганесян, И. А. Управление персоналом организации / И. А. Оганесян // – М. :Амалфея. – 2014. – 356 с.

51. Омаров, А. М. Менеджмент. Управление - древнейшее искусство, новейшая наука / А. М. Омаров // – М.: Экономика. – 2009. – 99-102 с.
52. Пидкасистый, П. И. Педагогика / П. И. Педкасистый // – М.: «Академия». – 2014. – 48 с.
53. Радугин, А. А. Основы менеджмента / А. А. Радугин // – 2015. – 79 с.
54. Розанова, В. А. Психология управления: Учебное пособие / В А. Розанова // – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2017. – 384 с.
55. Райгородский, Д. Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты / Д. Я. Райгородский // – М.: БАХРАХ-М. – 2010. – 672 с.
56. Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг // 2-е изд. – М.: ИНФРА-М. – 2009. – С. 46-51.
57. Решетников, А. В. Социально-исторический портрет лидера организации / А. В. Решетников // Социологические исследования. – 2011 – № 10. – С. 58-63.
58. Рубинштейн, С. Л. Основы общей психологии / С. Л. Рубинштейн // – М.: Питер. – 2012. – С. 84-102.
59. Рыбалко, Е. Ф. Практикум по возрастной психологии / Е. Ф. Рыбалко // – М.: «Речь». – 2010. – 264 с.
60. Сарган, Г. Н. Новые технологии управления персоналом / Г. Н. Сарган // – М.: Речь. – 2017. – 268 с.
61. Симонов, П. В. Педагогический менеджмент. Ноу-хау в образовании: учеб.пособие / П. В. Симонов // – М.: Высшее образование, Юрайт-Издат. – 2009. – 511 с.
62. Синягин, Ю. В. В контексте личных и профессиональных качеств / Ю. В. Синягин // Директор школы. – 2000. – № 6. – С. 20-25.

63. Сластенин, В. А. Педагогика. Учеб.пособие для студ. высш. пед. учеб. Заведений / В. А. Сластенин // – М. : Издательский центр "Академия". – 2017. – 576 с.
64. Тейлор, Ф. У. Принципы научного менеджмента / Ф. У. Тейлор // – 2015. – 73 с.
65. Толочек, В. А. Триада управления и стиль руководства / В. А. Толочек // Социологические исследования. – 2012. – № 1. – С. 121-124.
66. Унадзе, Д. Н. Психологические исследования / Д. Н. Унадзе // – М.: Наука. – 2016. – С. 214-221.
67. Цветаев, В. М. Кадровый менеджмент / В. М. Цветаев // – М.: Проспект. - 2014. – 146 с.
68. Чугунова, Э. С. Профессиональная педагогика / Э. С. Чугунова // – М.: ЛГУ. - 2016. - 160 с.
69. Шипунов, В. Г. Основы управленческой деятельности / В. Г. Шипунов // – М.:Высш. шк. – 2016. – 271 с.

## Приложение

### Приложение 1

#### Список публикаций автора

1. Вохменцева С. А. Стили управления и их характеристика в контексте эффективного управления организацией / С.А. Вохменцева// Мир детства и образование: сборник материалов X очно – заочной Международной научно – практической конференции. – Магнитогорск: Изд-во Магнитогорск. гос. техн. ун-та им. Г. И. Носова.- 2016. – С. 219 - 222
2. Вохменцева С. А. Управление дошкольным образовательным учреждением в условиях реализации ФГОС дошкольного образования / С.А. Вохменцева// Реализация Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования: опыт, проблемы, перспективы: материалы III Всероссийской научно – практической конференции, г. Челябинск, 27 апреля 2017 г.- Челябинск: Изд-во ЗАО «Цицеро». - 2017 – С. 53 - 57

### Тест «Личные качества руководителя»

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

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

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

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

Определите свое отношение к следующим утверждениям:

1. Законы следует безоговорочно соблюдать.
2. Интересы коллектива выше личных.
3. Трудовые коллективы сейчас не обладают правом решать, что для них приемлемо и важно.
4. Выборы руководителей лишены смысла, поскольку, в основном, выбирают не тех, кого следует.
5. Следует препятствовать развитию неформальных движений в молодежной среде.
6. Государству необходим строжайший режим экономии во всех сферах, в том числе и в сфере образования.

7. Работа частных предпринимателей — дело нечистое, неприемлемое для порядочных людей.
8. В политике очень трудно составить собственное мнение.
9. Лучше стараться все делать самому.
10. Не люблю, чтобы мне приказывали.
11. Критиковать можно в том случае, если можешь предложить лучший вариант.
12. Не следует чувствовать личной ответственности за решения своего руководства.
13. Я не могу делать того, что противоречит моим принципам.
14. Не следует выплачивать пособия по безработице, так как они не побуждают к труду.
15. Каждый должен идти своим путем и в ответственные моменты полагаться лишь на самого себя.
16. Следует всегда поддерживать и выполнять решения своего руководителя.
17. Современная политика — дело столь сложное и многогранное, что заниматься ею должны исключительно профессионалы.
18. Людям нужно кому-то подчиняться.
19. Я сторонник жесткого руководства, поскольку так легче воплощать в жизнь свои идеи.
20. Очевидные сомнения руководителя ослабляют коллектив.
21. Я всегда принимаю правильные решения.
22. Дети прежде всего должны уметь приспосабливаться.
23. Во имя интересов коллектива можно иногда пренебречь благополучием отдельных людей.
24. Предпочитаю, чтобы мне всегда и во всем указывали, что я должен делать.
25. Дети не должны критиковать поступки педагогов.
26. Мне не нравится вседозволенность в чем бы то ни было.

27. В некоторых людях я сразу усматриваю лицемерие и коварство.

28. Возражать кому-либо — значит создавать себе дополнительные трудности.

29. Никогда не нужно говорить о том, о чем не имеешь понятия.

30. Меня раздражает глупость других.

31. Я не люблю нести ответственность за кого-либо.

32. Я всегда приспосабливаюсь к окружающим.

33. С людьми, к которым не испытываешь симпатии, не обязательно вести себя вежливо.

34. Тунеядцев лучше всего изолировать от общества.

35. Учебное заведение должно прививать учащимся послушание.

36. Мне порой доставляет удовольствие сделать кому-нибудь неприятность.

37. Из принципа никому не даю в долг.

38. Мне порой трудно выразить свое мнение или мысль.

39. Мнение начальника всегда более весомо, чем мнение подчиненного.

40. Приятельские отношения между руководителем и подчиненными наносят вред воспитанию.

*Обработка результатов.* Результат теста определяется следующим образом.

Подсчитайте сумму баллов по пунктам 1 — 20. Это уровень вашей социальной нравственности.

Подсчитайте сумму баллов по пунктам 21 — 30. Это уровень вашей духовной зрелости.

Подсчитайте сумму баллов по пунктам 31 — 40. Это уровень вашей эмоциональной зрелости.

Сложите две последние величины (это будет сумма баллов по пунктам 21 — 40). Это уровень вашего социального интеллекта.

Подсчитайте общую сумму баллов по пунктам 1 — 40. Она представляет собой интегральную оценку, отражающую ваш потенциал как лидера в больших коллективах и группах людей.

Таким образом, у вас получилось пять величин, отражающих:

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

Дифференцированная оценка теста производится по следующей схеме.

1. Уровень социальной нравственности (сумма баллов по пунктам 1 — 20):
  - 0 — 6 — низкий;
  - 7 — 10 — средний;
  - 11 — 15 — самый высокий;
  - 16 — 21 — очень высокий;
  - 22 — 26 — высокий;
  - 27 — 30 — средний;
  - 31 — 34 — ниже среднего;
  - 35 — 40 — низкий.
2. Уровень духовной зрелости (сумма баллов по пунктам 21 - 30):
  - 0 — 2 — низкий;
  - 3 — 4 — средний;
  - 5 — 7 — самый высокий;
  - 8 — 10 — очень высокий;
  - 11 — 13 — высокий;
  - 14 — 15 — средний;
  - 16 — 17 — ниже среднего;



– 18 — 20 — низкий.

3. Уровень эмоциональной зрелости (сумма баллов по пунктам 31 — 40):

- 0 — 1 — самый высокий;
- 2 — 4 — очень высокий; 5 — 8 — высокий;
- 9 — 12 — средний;
- 13 — 16 — ниже среднего;
- 17 — 20 — низкий.

4. Уровень социального интеллекта (сумма баллов по пунктам 21 — 40):

- 0 — 2 — средний;
- 3 — 4 — высокий;
- 5 — 8 — самый высокий;
- 9 — 14 — очень высокий;
- 15 — 21 — высокий;
- 22 — 27 — средний;
- 28 — 33 — ниже среднего;
- 34 — 40 — низкий.

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

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

61 — 70 баллов. Вы один из тех, кто не все видит или слышит. Вам вовсе не хочется меняться, лучший путь — пусть все останется по-прежнему. Экспериментов не признаете и в принципе боитесь риска. Вы справедливы, но из-за преобладающего в вас консервативного начала

многие ваши действия воспринимаются как несправедливые. Вам следовало бы больше интересоваться реалиями жизни и проблемами окружающих вас людей. Это принесло бы пользу и вам, и коллективу.

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

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

0—14 баллов. Ваша ненадежность слишком очевидна. Если вам что-либо не нравится (а это случается часто), вы раздражаетесь, и людям становится трудно с вами общаться. Вы добиваетесь своей цели непреклонно и энергично, вплоть до открытого сопротивления. По вашему убеждению, цель оправдывает средства. Нетерпеливость и явный недостаток объективности — ваше слабое место. Порой вами овладевает какая-нибудь идея, но ваша нетерпеливость мешает ее воплощению в жизнь.

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

**Методика определения стиля руководства, на основании  
самооценки руководителя: «Самооценка руководителем стиля  
управления» (А. В. Аграшенкова и Е. П. Ильина)**

*Инструкция.* Для определения характерного для вас стиля руководства 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 меня делать то, что я не хотел.
6. Меня раздражает, когда кто-то проявляет слишком много инициативы.
7. Я очень напряженно работаю, так как не могу положиться на своих помощников.
8. Когда я чувствую, что меня не понимают, я отказываюсь от намерения доказать что-либо.
9. Я умею объективно оценить своих подчиненных, выделив среди них сильных, средних и слабых.
10. Мне приходится часто советоваться со своими помощниками, прежде чем отдать соответствующее распоряжение.
11. Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызывать у людей раздражения.

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

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

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

15. Многие считают меня чутким и отзывчивым руководителем.

16. Мне кажется, что от коллектива нельзя ничего скрывать — ни хорошее, ни плохое.

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. Часто для эффективной работы мне не хватает времени.

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

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

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

24. Я всегда стремлюсь любой ценой быть первым во всех начинаниях.

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

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

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

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

29. Мне приходится чаще просить, чем требовать.

Практика психологического обеспечения руководства, управления, менеджмента

30. От возбуждения я часто теряю контроль над своими чувствами, особенно когда мне надоедают.

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

32. Я иногда проявляю спокойствие и 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 эмоциональные и интеллектуальные нагрузки.

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

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

45. Я стараюсь развивать в коллективе взаимопомощь и сотрудничество.

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

47. Главное в руководстве – распределить обязанности.

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

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 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.

*Обработка и интерпретация результатов.* Выраженность стиля руководства определяется по количеству выделенных утверждений, относящихся к тому или иному стилю руководства.

Авторитарный стиль: 1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60.

Либеральный (попустительский) стиль: 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59.

Демократический стиль: 3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58.

В зависимости от количества совпадений выделяют три уровня выраженности стиля:

- минимальный (0-7);
- средний (8-13);
- высокий (14-20).

### Опросник «Экспертная оценка эффективности деятельности руководителя» (В. А. Розанова)

*Инструкция.* 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.

#### Опросник

Факторы	7 6 5 4 3 2 1	Факторы
1. Наличие стратегического мышления	7 6 5 4 3 2 1	1. Отсутствие стратегического мышлений
2. Наличие управленческих способностей	7 6 5 4 3 2 1	2. Недостаток управленческих способностей
3. Четкое понимание и принятие организационных целей	7 6 5 4 3 2 1	3. Недостаточное понимание целей организации
4. Высокий уровень социальной ответственности за решаемые задачи	7 6 5 4 3 2 1	4. Низкий уровень осознания социальной ответственности за решаемые задачи
5. Умение принимать управленческие решения	7 6 5 4 3 2 1	5. Неумение принимать управленческие решения
6. Наличие креативности как творческого импульса	7 6 5 4 3 2 1	6. Отсутствие креативности как творческого импульса
7. Наличие самоконтроля	7 6 5 4 3 2 1	7. Отсутствие самоконтроля
8. Умение правильно организовать деятельность	7 6 5 4 3 2 1	8. Неумение организовать деятельность подчиненных
9. Стремление к инновациям	7 6 5 4 3 2 1	9. Отсутствие стремления к инновациям
10. Высокий уровень профессионализма	7 6 5 4 3 2 1	10. Недостаточно высокий уровень профессионализма
11. Стремление к получению новой информации	7 6 5 4 3 2 1	11. Отсутствие стремления к получению новой информации
12. Применение эффективных	7 6 5 4 3 2 1	12. Применение недостаточно



стратегий в решении управленческих задач		эффективных стратегий в решении управленческих задач
13. Способность идти на риск	7 6 5 4 3 2 1	13. Неспособность идти на риск
14. Проявление внимания к исполнителям	7 6 5 4 3 2 1	14. Отсутствие внимания к исполнителям
15. Умение положительно мотивировать работников	7 6 5 4 3 2 1	15. Неумение положительно мотивировать работников
16. Наличие навыков делового общения	7 6 5 4 3 2 1	16. Отсутствие навыков делового общения
17. Умение создать нормальный психологический климат в малых группах	7 6 5 4 3 2 1	17. Неумение создавать нормальный психологический климат в группах
18. Учет мнений исполнителей	7 6 5 4 3 2 1	18. Невнимание к мнениям исполнителей
19. Умение культурно вести себя	7 6 5 4 3 2 1	19. Неумение культурно вести себя
20. Умение правильно осуществлять контроль за действиями персонала	7 6 5 4 3 2 1	20. Неумение правильно осуществлять контроль за действиями персонала
21 . Умение влиять на других людей	7 6 5 4 3 2 1	21 . Неумение влиять на других людей
22. Наличие положительных социальных установок	7 6 5 4 3 2 1	22. Отсутствие достаточного количества положительных социальных установок
23. Правильное отношение к критике в свой адрес	7 6 5 4 3 2 1	23. Неправильное отношение к критике в свой адрес
24. Стремление к личностному росту	7 6 5 4 3 2 1	24. Отсутствие стремления заниматься своим личностным ростом 2
25. Применение эффективных стилей руководства людьми	7 6 5 4 3 2 1	25. Применение неэффективных стилей руководства людьми
26. Последовательность в достижении целей	7 6 5 4 3 2 1	26. Непоследовательность в достижении целей
27. Гуманное отношение к работникам	7 6 5 4 3 2 1	27. Безразличное отношение к работникам
28. Наличие эмпатии	7 6 5 4 3 2 1	28. Отсутствие эмпатии
29. Умение управлять группой	7 6 5 4 3 2 1	29. Неумение управлять группой

30. Умение пользоваться авторитетом и властью	7 6 5 4 3 2 1	30. Отсутствие авторитета и неумение пользоваться властью
---	---------------	---

*Обработка и интерпретация.* 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.