



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

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

**Развитие личностных качеств руководителей как средство повышения  
эффективности управления педагогическим коллективом**

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

Проверка на объем заимствований:

72 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

«16» 01 2024 г.


Зав. кафедрой ПППО и ПМ

 Корнеева Н.Ю.

Выполнил:

Студент группы ЗФ-309-169-2-5  
Тютюнник Марина Николаевна 

Научный руководитель:

доктор пед. наук, профессор  
Савченков Алексей Викторович 

Челябинск  
2024

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИМ КОЛЛЕКТИВОМ	
1.1. Система управления педагогическим коллективом образовательной организации .....	8
1.2. Личность руководителя: отличительные особенности .....	26
1.3. Выводы по 1 главе .....	43
ГЛАВА 2. ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИМ КОЛЛЕКТИВОМ	
2.1. Анализ личностных качеств руководителей и оценка эффективности их деятельности .....	44
2.2. Программа развития личностных качеств руководителей и повышения эффективности управления педагогическим коллективом ...	58
2.3. Выводы по 2 главе .....	63
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	64
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	67
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	71

## ВВЕДЕНИЕ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Выбранная нами тема - «Личностные особенности руководителя образовательной организации и их влияние на процесс управления» *актуальна*, потому что рассматривает основные особенности личности руководителя и современные механизмы эффективного управления педагогическим коллективом.

**Целью** нашего исследования является определение содержания работы по развитию личностных качеств руководителей образовательных организаций как важнейшего средства повышения эффективности управления педагогическим коллективом.

**Объект** исследования - система управления педагогическим коллективом, **предмет** – личностные качества руководителей и их влияние на эффективность управления педагогическим коллективом.

**Гипотеза исследования** заключается в том, что эффективность управления образовательным учреждением будет повышаться, если руководитель, зная предъявляемые к нему требования, стремится к самосовершенствованию с целью развития тех личностных качеств, которые необходимы для грамотного управления педагогическим коллективом.

В соответствии с целью, объектом, предметом и гипотезой исследования выдвигаются следующие **задачи исследования**:

- диагностика личностных качеств руководителей и их заместителей;
- определение стиля управления педагогическим коллективом;
- анализ эффективности работы руководителей и их заместителей;
- составление перечня качеств личности современного руководителя;
- составление программы совершенствования личности руководителя.

**Методологическую основу исследования** составляют: взгляды различных ученых на роль руководителя в процессе управления (Бандурка А.М., Розанова В.А., Кабаченко Т.С. и др.), теории управления педагогическими системами Лазарева В.С., Поташника М.М, Слостенина В.А.

**На защиту выносятся следующие положения:**

1. Эффективность работы любой организации, в том числе и общеобразовательной школы, зависит от стиля управления коллективом. В стиле управления проявляются личностные качества руководителя. Следовательно, повышая эффективность работы учреждения, необходимо обратиться к личности руководителя. Развивая и совершенствуя личностные качества руководителей, изменяя стиль руководства, можно повысить эффективность работы образовательной организации.

2. Результаты анализа состояния управленческой культуры и роли личностного фактора в ней у руководителей (заведующих отделением и заместителей) подтвердили необходимость развития и повышения уровня управленческой культуры руководителей образовательными учреждениями. Необходимо разработать программу развития личностных качеств руководителей.

**Новизна** данного исследования заключается в попытке определить роль личностных качеств руководителя в процессе управления образовательным учреждением.

**Теоретическая значимость** работы заключается в уточнении понятия «культура управления» применительно к сфере образования, в обосновании зависимости между уровнем личности руководителя и состоянием управленческой культуры в образовательном учреждении.

**Практическая значимость** данного исследования заключается в том, что его материалы могут быть использованы в практической деятельности руководителей образовательных учреждений.

В ходе исследования были использованы следующие **методы**: анализ литературы, изучение и обобщение опыта управленческой деятельности, тестирование, ранжирование, наблюдение, беседа, тренинг, упражнение, деловая игра, лекция, семинар, анализ результатов исследования.

**Экспериментальная база** исследования. Опытнo-экспериментальная работа проводилась на базе КГУ «Приозерная основная средняя школа отдела образования района Беимбета Майлина» Управления образования акимата Костанайской области.

**Этапы** исследования. Наше исследование проводилось в течение 2022-2023 учебного года.

На первом этапе (сентябрь – ноябрь 2022 г.) был проведен констатирующий эксперимент с целью исследования личностных качеств руководителей, определения их стиля руководства и оценки эффективности.

Отработаны результаты исследования, составлена программа и методика формирующего эксперимента.

На втором этапе (декабрь 2022 г. – апрель 2023 г.) реализовывалась программа формирующего эксперимента, созданная с целью развития тех личностных качеств руководителей, которые, по результатам констатирующего эксперимента, были оценены как «недостаточно сформированные» или «несформированные».

На третьем этапе (май – июнь 2023 г.) был проведен контрольный эксперимент. Цель его проведения: определить результаты опытно-экспериментальной работы, ее значимость для руководителя, подвести общие итоги. После достижения цели осуществлялось литературное оформление дипломной работы.

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

По проблеме исследования имеются публикации.

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

# ГЛАВА 1. ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИМ КОЛЛЕКТИВОМ

## 1.1. Система управления педагогическим коллективом образовательной организации

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

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

Что такое управление? Многие ученые попытались ответить на этот вопрос, определяя понятие «управление» через понятие «деятельность», «воздействие», «взаимодействие».

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

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



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

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

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

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

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

Под системой управления мы понимаем совокупность скоординированных, взаимосвязанных между собой мероприятий, направленных на достижение значимой цели организации. К таким мероприятиям мы относим управленческие функции, реализацию принципов и применение эффективных методов управления.

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

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

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

Эффективность управленческой деятельности во многом определяется тем, как руководители школы владеют методикой педагогического анализа, как глубоко ими могут быть исследованы установленные факты, выявлены наиболее характерные зависимости. Несвоевременно или непрофессионально проводимый анализ в деятельности директора школы приводит на этапе выработке цели и формирования задач к неконкретности, расплывчатости, а

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

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

Основное содержание параметрического анализа, проводимого директором школы и его заместителями, составляет посещение уроков и внеклассных занятий. Фиксирование результатов параметрического анализа, их систематизация и осмысление подготавливают тематический педагогический анализ. Параметрический анализ – это не просто констатация фактов, а их сравнение, обобщение, поиск причин их возникновения и

прогнозирование возможных последствий. Результаты такого анализа и принятые на их основе решения требуют оперативного выполнения.

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

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

*Итоговый анализ* охватывает более значительные временные, пространственные или содержательные рамки. Он проводится по завершении учебной четверти, полугодия, учебного года и направлен на изучение

основных результатов, предпосылок и условий их достижения. Итоговый анализ подготавливает протекание всех последующих функций управленческого цикла. Информация для итогового анализа может быть получена из четвертных, полугодовых контрольных работ, данных официальных отчетов, справок, представляемых учителями, классными руководителями, представителями администрации школы, общественных организаций.

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

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

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

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

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

Содержательную основу итогового анализа работы школы за учебный год составляют следующие направления: качество преподавания; выполнение образовательных программ и государственных стандартов; качество знаний, умений, навыков учащихся; уровень воспитанности школьников; состояние и качество методической работы в школе; эффективность работы с родителями и общественностью; состояние здоровья школьников и санитарно-гигиеническая культура; результативность деятельности совета школы, педагогического совета и др.

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

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

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

Такое понимание целеполагания позволяет перейти к комплексному планированию. «Спланировать будущую деятельность, - как пишет Лазарев

В. С., - значит определить цели, состав и структуру действий, необходимых для их достижения» [18].

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

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

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

Годовой план охватывает весь учебный год, включая летние каникулы. Подготовка плана работы школы осуществляется в течение текущего учебного года и проходит в несколько этапов. На первом этапе (первая учебная четверть) директор школы, его заместители и руководители школьных служб изучают новые нормативные, инструктивные документы, теоретические и методические материалы по вопросам развития и образования в целом и планирования в частности. На втором этапе (вторая учебная четверть) под руководством директора школы создается

инициативная группа по разработке и корректировке структуры проекта плана, определяются источники и формы сбора необходимой информации. На третьем этапе (третья учебная четверть) анализируется получаемая информация, заслушиваются отчеты о работе членов комиссии и руководителей подразделений школы, выявляются причины возникающих трудностей и пути их устранения в перспективе. На четвертом этапе (конец четвертой четверти) подготавливается и обсуждается проект плана. На первом заседании совета школы в новом учебном году план работы школы утверждается.

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

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

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

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

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



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

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

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

Одному руководителю сегодня невозможно решить все управленческие задачи, поэтому возникает необходимость построения организационной

структуры образовательной организации. Определяя организационную структуру, субъект управления регламентирует полномочия и ответственность участников совместной деятельности, а также правила их взаимодействия по вертикали и горизонтали.

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

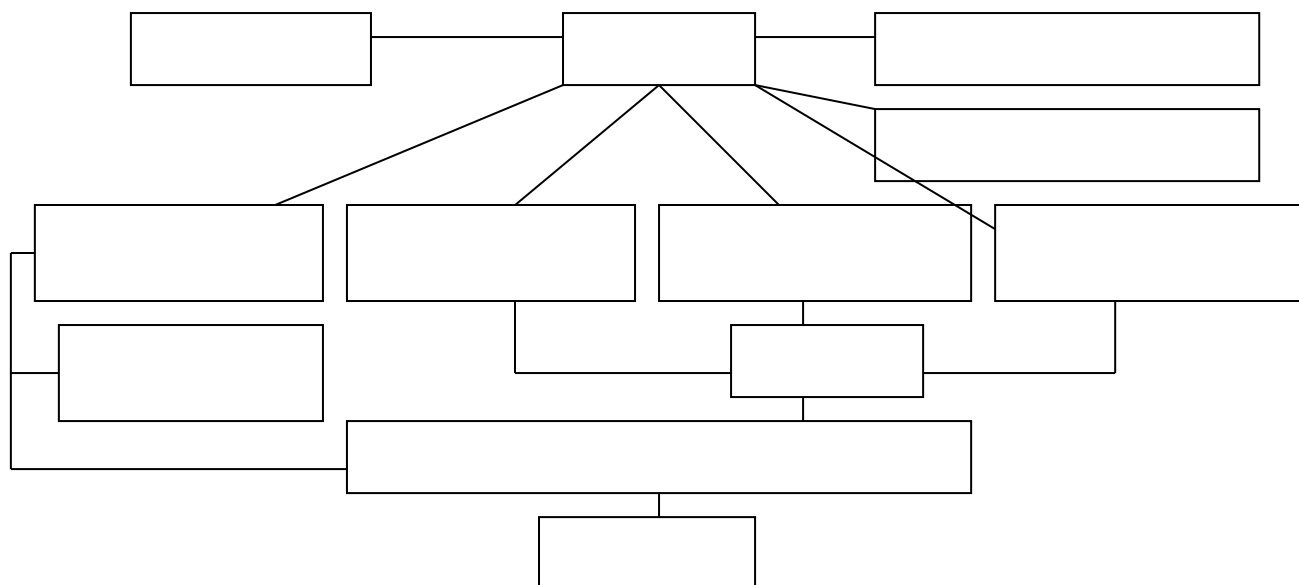


Рис. 1. Линейно-функциональная структура управления современным образовательным учреждением.

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

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

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

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

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

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

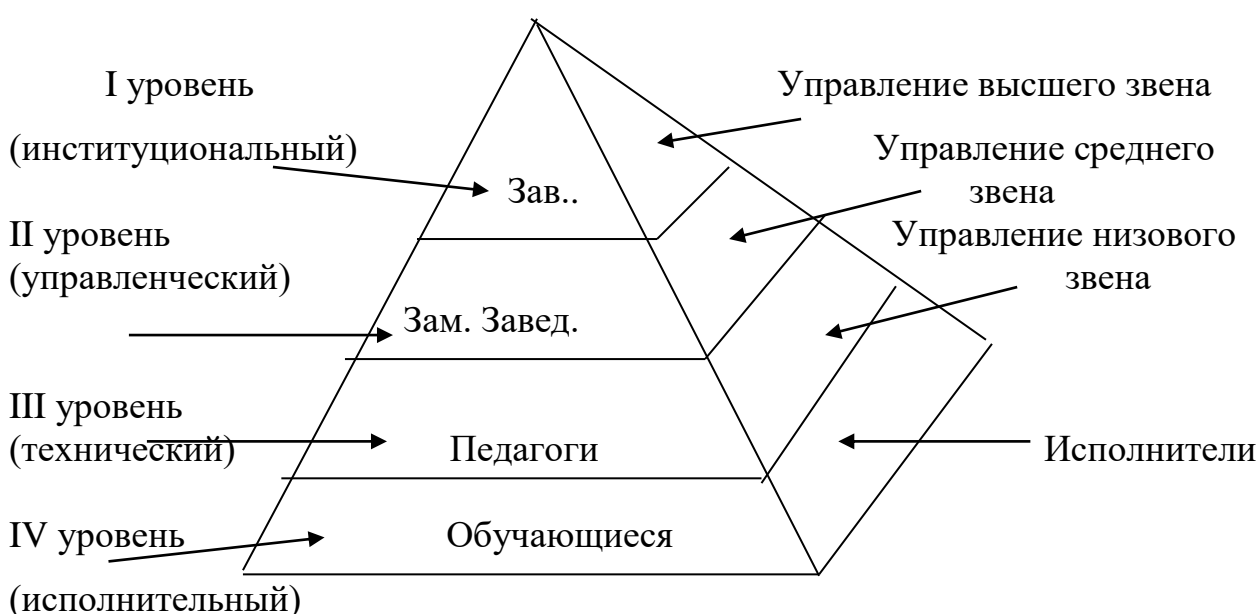


Рис. 2. Схематическое изображение уровней управления.

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

Недостаточно только построить организационную структуру образовательной организации, необходимо обеспечить *эффективность* совместной *деятельности* людей. Для этого необходимо, *во-первых*, чтобы исполнители хорошо понимали каких результатов и когда от них ожидают, *во-вторых*, чтобы они были заинтересованы в их получении, *в третьих*, чтобы они испытывали удовлетворение от своей работы, *в четвертых*, чтобы социально-психологический климат в коллективе был благоприятен для продуктивной работы. Совокупность действий, совершаемых субъектом управления для обеспечения всех этих условий называют руководством.

При реализации функции руководства решаются следующие основные задачи:

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

Внутришкольный контроль и регулирование в управлении.

Особенность внутришкольного контроля состоит в его оценочной функции – направленности на личность учителя. Если учитель молодой, то он сказывается на его профессиональном становлении; если это учитель со стажем – на укреплении или ослаблении его профессиональной позиции и

авторитета в школе. Поэтому в осуществлении контроля так важен профессионализм и компетентность проверяющего. Человек, выполняющий контролируемую функцию, должен быть личностью. Его задача не в «поддавливании» и нагнетании страха, а в объективной оценке состояния дел, оказании методической помощи, поддержке, стимулировании педагогической деятельности. Существующая практика внутришкольного контроля не лишена некоторых недостатков:

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

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

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

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

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

- 1) выполнение организационно-педагогических вопросов всеобуча;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- 1) уважение и доверие к человеку,
- 2) сотрудничество,
- 3) системность и целостность в управлении,
- 4) гласность,
- 5) справедливость,
- 6) единство коллегиальности и единоначалия,
- 7) индивидуальный подход в управлении,
- 8) поддержка инициативы, стимулирование деятельности,
- 9) постоянное повышение квалификации,
- 10) делегирование полномочий, участие учителей в управлении,
- 11) объективность и полнота информации.

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



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

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

Эффективность протекания управленческого процесса, настроение людей в организации, отношения между сотрудниками зависят от множества факторов: непосредственных условий работы, профессионализма кадровых работников, уровня управленческого состава и др. И одну из первых ролей в ряду этих факторов играет личность руководителя.

## 1.2. Личность руководителя: отличительные особенности.

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

В чем же сущность понятия «личность»?

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

*Личность* – это «сознательный индивид» (Б.Г. Ананьев), т.е. человек, способный к сознательной организации и саморегуляции деятельности. С позиции современного системного подхода деятельность личности рассматривается как целеустремленная динамическая функциональная система, характеризующаяся многомерностью и иерархичностью (Ломов Б.Ф). В ней можно выделить три основные подсистемы:

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

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

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

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

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

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

***Когнитивные процессы личности.*** В условиях управления и общения люди оценивают друг друга прежде всего по уровню интеллекта, образуемого системой познавательных процессов. В частности, каждый

руководитель должен быть требователен к *качествам* собственного *интеллекта*, а также к умственным способностям своих подчиненных при оценке их соответствия должности и характера выполняемых ими производственных задач.

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

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

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

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

По временному параметру различают мгновенную (сенсорную), кратковременную (оперативную) и долговременную память, образуя единую

систему переработки информации субъектом. Учет закономерностей этих видов памяти необходим для *эффективной* организации учебной и профессиональной *деятельности*

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

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

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

6. *Воображение* (фантазия) – это процесс формирования новых образов на основе переработки образа памяти, т.е. прошлого опыта субъекта [29].

Воображение – основа творчества, изобретательства, предвидения возможных событий.

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

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

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

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

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

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

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

Поэтому при индивидуальном подходе к сотрудникам необходимо подбирать формы деятельности (по напряженности, темпу работы, наличию стрессовых ситуаций и др.), к которым легче адаптируется тот или иной тип темперамента.

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

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

Флегматик – сильный, уравновешанный инертный тип, малотревожный интроверт. Он не замечает в ситуациях, требующих пристального внимания, подробности в делах, терпения, неторопливости, продуктивен в монотонных условиях. Однако он испытывает значительные трудности при необходимости быстрого ориентирования на изменение ситуаций, быстрого принятия решений, при ориентации конфликтных и стрессовых ситуациях. Малопригоден он и для скоростной переработки учебной и производственной информации; социально пассивен, не претендует на лидерство в группах, малообщителен и малоэмоционален.

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

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

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

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

В условиях профотбора людей на определенные должности (например, на должности руководителя производственной группы) большую роль играет психодиагностика черт характера, так как именно характер определяет пригодность человека к нормальному общению и добросовестному отношению к выполняемой работе.



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

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

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

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

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

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

Выделяют различные виды способностей. По отношению к деятельности различают:

- *общие способности*, как основа успешности выполнения различных видов деятельности (работоспособность, настойчивость, активность и т.д.);

- *специальные (профессиональные) способности* как основа успешности выполнения конкретных видов деятельности (управленческой, трудовой, педагогической).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**К профессиональным знаниям**, которыми должен владеть современный руководитель мы относим: знание науки об управлении (основы менеджмента, управление персоналом и др.); применение на практике современных организационно-управленческих принципов и методов; умение работать с документацией.

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

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

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

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

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

- отсутствие ориентации на решение профессиональных задач;
- недостаток творческого подхода в работе;
- консервативность поведения менеджера;
- наличие конфликтных тенденций поведения;
- наличие невротических тенденций поведения;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **1.Традиционная классификация.**

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

### **2.Модель стилей А.Л. Журавлева.**

А.Л. Журавлевым в 1976 году была предложена модель стиля с точки зрения его целостности. Им были выявлены три основных компонента стиля руководства, обозначенные следующим образом: «Д» - директивность, «К» - коллегиальность, «П» - пассивное невмешательство с тенденцией перехода к попустительству. Модель, предложенная А.Л. Журавлевым, включает разную степень выраженности компонентов. Она состоит из семи, различающихся между собой стилей руководства. Это крайние стили: *директивный, коллегиальный и попустительский* и промежуточные стили руководства (приложение 4).

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

**III. «Решетка менеджмента»,** разработанная Р. Блейком и Дж. МООтон.

В этой модели стили руководства различаются *по двум параметрам: степени ориентации* руководителя *на достижение производственных целей* и *степени ориентации на человеческие отношения, на людей*, на создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе. С точки зрения этой теории, успешность деятельности любого руководителя (в том числе и директора школы) определяется тем, в какой мере он ориентирован на интересы образовательного процесса и интересы членов педагогического коллектива. Каждый параметр модели имеет двадцать градаций и каждой клетке полученной решетки соответствует определенный стиль руководства (см. Приложение 3). Таким образом, в данной классификации выделяется 5 стилей руководства:

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

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

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

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

**Эффективная организация и эффективный руководитель.**

Оценка эффективности организации связана с действием многих факторов и поэтому решение этой проблемы требует комплексного подхода. Но мы рассматриваем эффективность организации в аспекте *влияния личности руководителя*. На рис. 4 наглядно показана связь эффективной деятельности организации с действием отдельных психологических факторов.

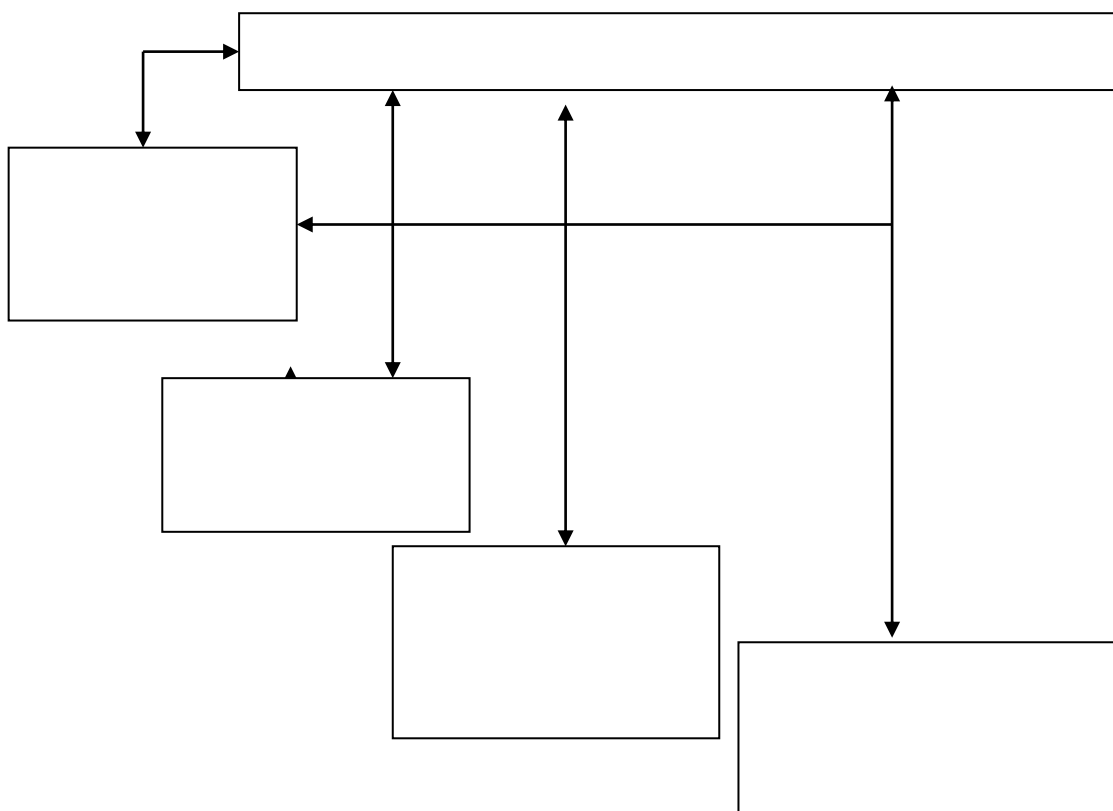


Рис. 4. Связь эффективной деятельности организации с действиями отдельных психологических факторов.

Эффективность деятельности любой организации можно оценить по следующим показателям:

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



#### 4) текучесть кадров.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

На рисунке 5 изображена модель эффективного руководителя.

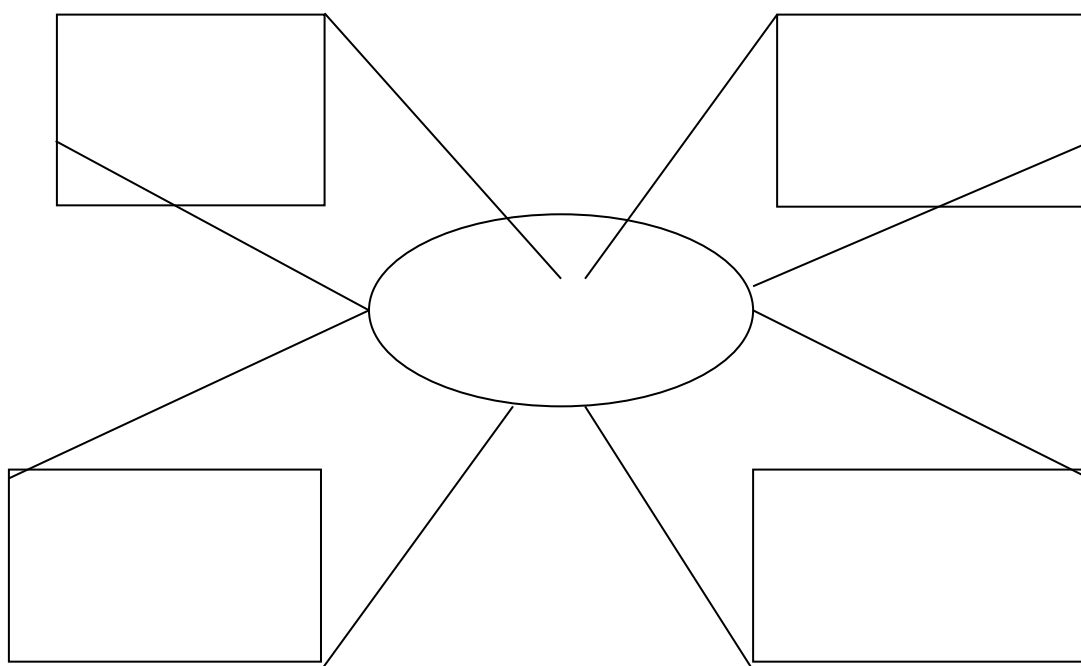


Рис.5 Модель эффективного руководителя

### 1.3. Выводы по 1 главе.

Таким образом, эффективность работы любой организации, в том числе и общеобразовательной школы, зависит от стиля управления коллективом. В стиле управления проявляются личностные качества руководителя. Следовательно, повышая эффективность работы учреждения, необходимо обратиться к личности руководителя. Развивая и совершенствуя личностные качества руководителей, изменяя стиль руководства, можно повысить эффективность работы образовательной организации.

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

## **ГЛАВА 2. ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИМ КОЛЛЕКТИВОМ**

### **2.1. Анализ личностных качеств руководителей и оценка эффективности их деятельности.**

Для подтверждения выводов, сделанных в ходе теоретического анализа проблемы, описания собственных взглядов на личность руководителя и управление педагогическим коллективом, нами была проведена опытно-экспериментальная работа.

Наше исследование проводилось в течение 2022-2023 учебного года.

На первом этапе (сентябрь – ноябрь 2022 г.) был проведен констатирующий эксперимент с целью исследования личностных качеств руководителей, определения их стиля руководства и оценки эффективности. Отработаны результаты исследования, составлена программа и методика формирующего эксперимента.

На втором этапе (декабрь 2022 г. – апрель 2023 г.) реализовывалась программа формирующего эксперимента, созданная с целью развития тех личностных качеств руководителей, которые, по результатам констатирующего эксперимента, были оценены как «недостаточно сформированные» или «несформированные».

На третьем этапе (май – июнь 2023 г.) был проведен контрольный эксперимент. Цель его проведения: определить результаты опытно-экспериментальной работы, ее значимость для руководителя, подвести общие итоги. После достижения цели осуществлялось литературное оформление дипломной работы.

Раскроем содержание каждого этапа исследования подробнее.

Как уже отмечалось, констатирующий эксперимент проводился с целью исследования личностных качеств руководителей, определения их стиля руководства и оценки эффективности их деятельности.

Существуют различные методы оценки личностных качеств и эффективности работы руководителей. Определяя личностные качества испытуемых, мы использовали методику экспертной оценки качеств руководителей разработанную нами на основе методики Шипунова В.Г., Кишкель Е.Н. [49].

Данная методика состоит в следующем. Для объективности оценки качеств личности руководителей образуется экспертная группа: для директора – в составе 2-х заместителей и 2-х учителей, для заместителя директора – в составе 4-х учителей.

Организатор исследования проводит инструктаж экспертов (индивидуальный или групповой) с целью объяснения задач и процедуры проведения данной работы. После инструктажа организатор выдает экспертам на каждого оцениваемого анкету, в которой содержится набор подлежащих оценки качеств, указываются фамилия, имя, отчество оцениваемого и другие данные. Оценка производится по пятибалльной системе: «5» – выставляется, если качество проявляется постоянно, «4» – качество проявляется почти всегда, «3» – количество проявлений и не проявлений качества одинаково, «2» – качество проявляется редко, «1» – качество проявляется крайне редко или не проявляется совсем, «0» – оценить невозможно. Так же каждый руководитель дает оценку и своим качествам. На основании оценок экспертов и самооценки руководителя выводится средняя оценка по каждому качеству и средняя оценка по группе качеств. Например, средняя оценка общечеловеческих качеств личности директора школы – 4.4. При построении диаграмм учитываются только средние оценки.

По окончании работы организатором заполняется бланк опроса экспертов (приложение 2).

Результаты данного исследования изображены в диаграммах оценки качеств руководителей (см. диаграммы 1,2,3,4)

Средняя оценка общечеловеческих качеств зав. школьным отделением - 4.3 балла, психофизиологических свойств – 4.5, деловых качеств и организаторских способностей – 4,1, коммуникативных качеств – 4.5 баллов, профессиональных знаний 4.5 балла.

Диаграмма 1



Видно, что недостаточно, по сравнению с другими качествами, развиты деловые, общечеловеческие качества, организаторские способности и некоторые психофизиологические свойства (их средняя оценка ниже или равна общему среднему баллу – 4,3).

Диаграмма дает возможность увидеть, какие качества директора оценены ниже общего среднего балла, над развитием каких качеств необходимо поработать руководителю.

Общая средняя оценка общечеловеческих качеств заместителей заведующего равна 4,4 балла, психофизиологических свойств – 4,8, деловых качеств и организационных способностей – 4,8, коммуникативных качеств – 4,4, профессиональных знаний – 4,4. Общая средняя оценка по всем качествам заместителей – 4,4 балла.

На диаграмме можно увидеть, какие качества оценены ниже общего среднего балла (4,4), над развитием и совершенствованием которых необходимо работать руководителям.

Диаграмма 2

Цветом выделены заместители - По учебной работе; По воспитательной работе

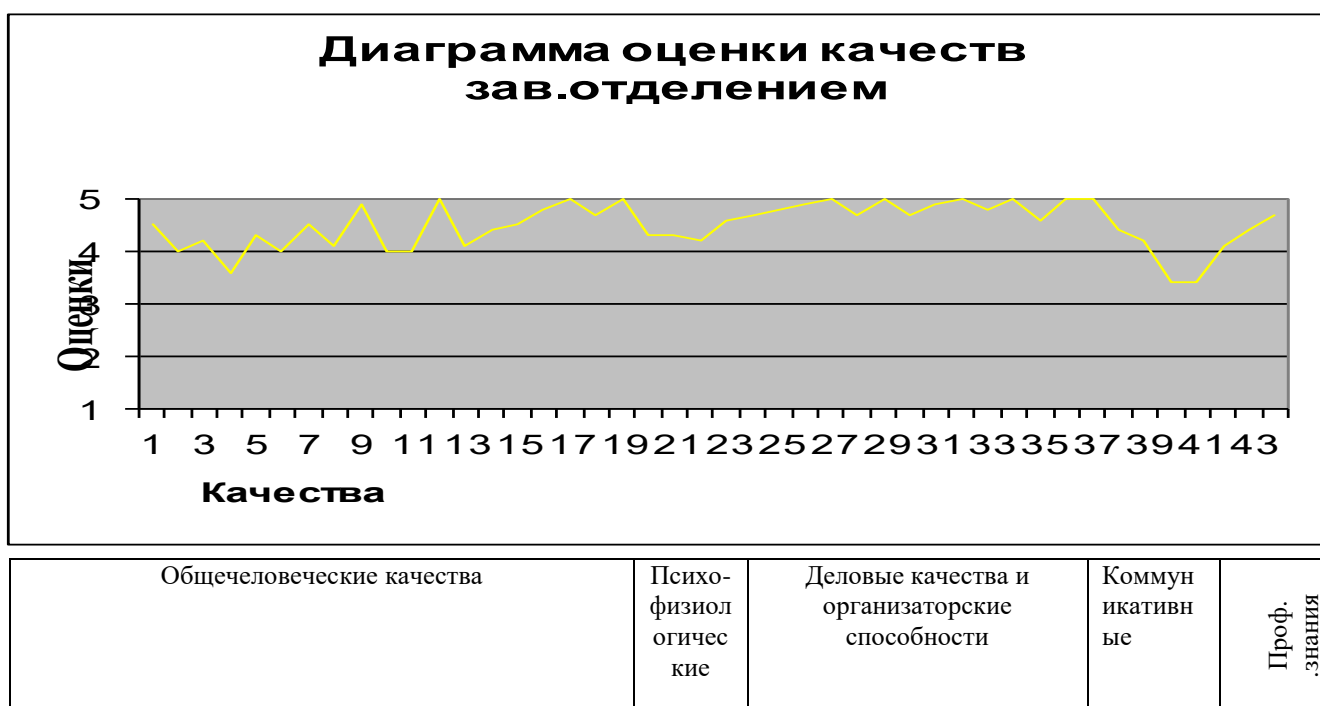


Таким образом, можно сделать следующий вывод о развитии личностных качеств руководителей: у большинства заместителей оценка качеств выше, чем у директора. Директору необходимо работать над

развитием своих качеств, а особенно над развитием общечеловеческих, деловых качеств и организационных способностей. Заместителям нужно совершенствовать хорошо развитые качества, а над развитием коммуникативных качеств и над повышением уровня профессиональных знаний необходимо поработать.

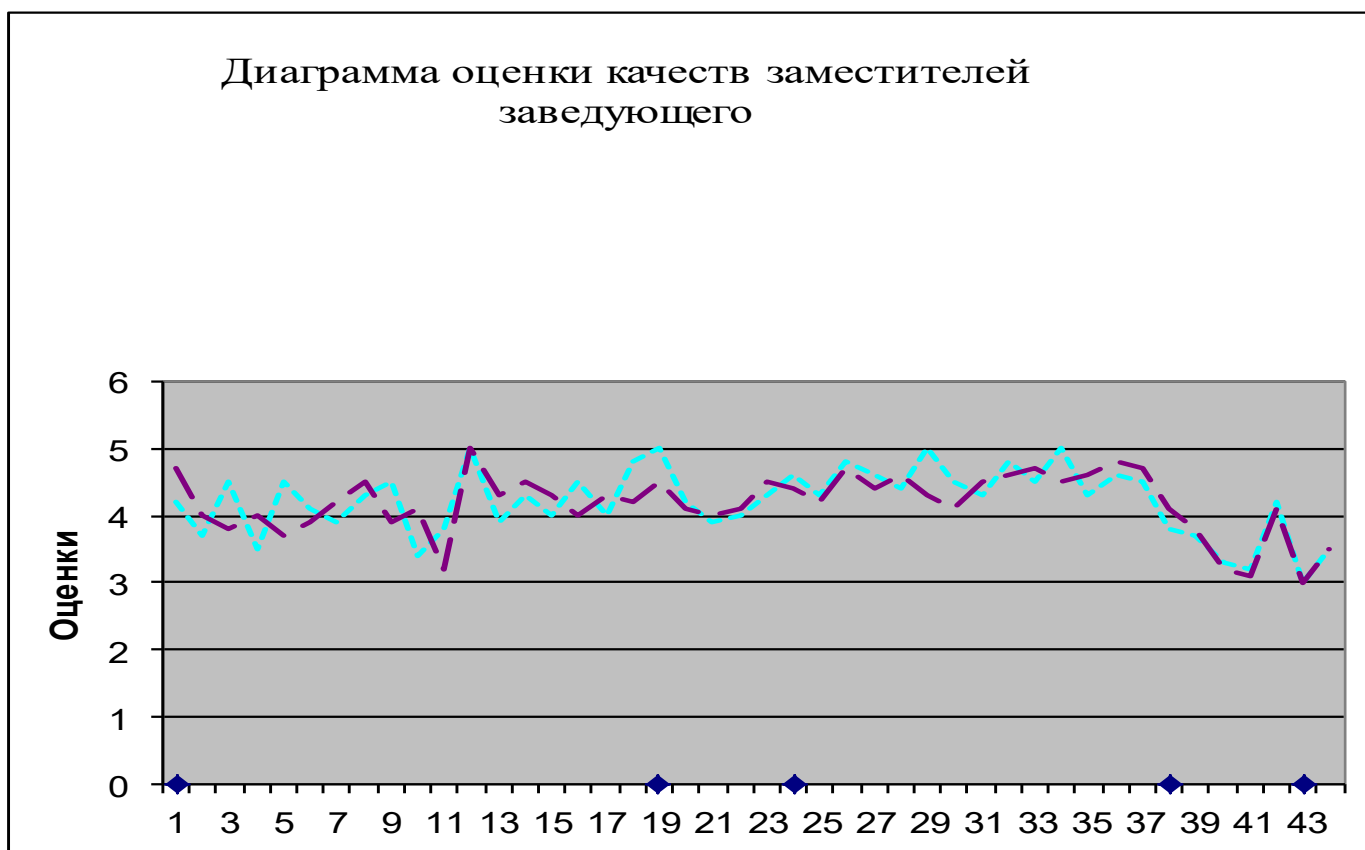
Исследуем личностные качества руководителей дошкольного отделения. Результаты помещены на диаграммах 3,4.

Диаграмма 3



Средняя оценка общечеловеческих качеств зав. отделением – 4,4 балла, психофизиологических свойств – 4,5, деловых качеств и организаторских способностей – 4,5, коммуникативных качеств – 4,7, профессиональных знаний – 3,6 балла. Общая средняя оценка личностных качеств данного руководителя – 4,3. Диаграмма дает возможность увидеть, какие качества оценены ниже остальных, над развитием каких следует поработать, какие совершенствовать.





Цветом выделены заместители - По учебной работе; По воспитательной работе

Общечеловеческие качества	Психофизиологические	Деловые качества и организаторские способности	Коммуникативные	Проф. знания

Общая средняя оценка общечеловеческих качеств заместителей равна 4,2 балла, психофизиологических свойств – 4,3, деловых качеств и организаторских способностей – 4,4, коммуникативных качеств – 4,4, профессиональных знаний – 3,5. Общая средняя оценка по всем качествам заместителей директора школы – 4,2 баллов.

Таким образом, средняя оценка личностных качеств каждого из заместителей ниже средней оценки качеств заведующего. У всех существуют

проблемы с коммуникативными умениями и профессиональными знаниями в области современного менеджмента.

Сравним результаты исследования двух отделений (таблица 1).

*Таблица 1*

№	Наименование группы качеств	Средняя оценка личностных качеств руководителей			
		1 отделение		2 отделение	
		Зав.	Заместителей	Зав.	Заместителей
1.	Общечеловеческие	4,3	4,7	4,4	4,2
2.	Психофизиологические	4,5	4,8	4,5	4,3
3.	Деловые качества и организаторские способности	4,1	4,8	4,5	4,4
4.	Коммуникативные	4,5	4,4	4,7	4,4
5.	Профессиональные знания	4,5	4,4	3,6	3,5
	Общий средний балл	4,3	4,4	4,3	4,2

Таким образом, общая средняя оценка личностных качеств зав. отделением одинакова – 4,3.

Поиск главенствующих определяющих личностных качеств, на которых основывается вся управленческая деятельность может быть очень долгим, т.к. анализ литературы позволяет выявить более 80 профессионально значимых качеств руководителя. Мы определили лишь те из них, которые чаще всего встречаются на страницах психолого-педагогических изданий, посвященных личности руководителя. Вполне очевидно, что если говорить о целостной личности, не всегда можно обнаружить полный набор этих качеств в одном человеке. В каждом конкретном случае значимость и, соответственно, иерархическая структура личностных качеств руководителя будет меняться и зависеть от многих факторов (пол, возраст, стаж работы, преподаваемый предмет, сложившиеся отношения с коллегами и пр.).

В нашем исследовании была предпринята попытка выявить взгляды на важность отдельных личностных качеств у руководителей различных уровней. В данном исследовании приняли участие зав. отделениями, их заместители и учителя. Им был предложен список личностных качеств руководителей, необходимых для эффективной деятельности организации. Они должны были коллективно выбрать 20 наиболее значимых качеств личности руководителя ОО.

Выделенным профессионально важным качествам личности был присвоен соответствующий порядковый номер. Список этих качеств был роздан каждому испытуемому, для того чтобы они определили рейтинг этих качеств. Ранжирование мы проводили с целью выявления 10-ти наиболее важных, по мнению руководителей личностных качеств.

В целом, значимость отдельных качеств личности для реализации функций управленческой деятельности может быть определена через их суммарный рейтинг. Например, качеству № 1 – обязательность, верность слову два руководителя соотнесли рейтинг 14-12.  $14+12=26$ . Это суммарный рейтинг данного качества. После определения суммарного рейтинга всех качеств каждому качеству присваивается итоговый ранг (например, качеству № 1 присвоен итоговый ранг – 13).

Наименьший итоговый ранг должен соответствовать наименьшему суммарному рангу. Общий ранг определяется по такому же принципу.

По своей значимости личностные качества получили следующее иерархическое расположение (см. таблицу 2).

*Таблица 2*

Рейтинг личностных качеств руководителя

№	Качество личности	Рейтинг			Суммарный рейтинг	Общий рейтинг
		Зав.отд.	Заместители	Педагоги		
1.	Общечеловеческие качества Обязательность, верность слову	14	11	15	40	13
2.	Гуманность	20	18	12	50	16
3.	Тактичность	9	17	14	40	13
4.	Целеустремленность	3	10	11	24	8
5.	Высокая культура, безупречная нравственность	1	1	2	4	1
6.	Энергичность	11	16	17	44	14
7.	Оптимистичность	10	9	10	29	9
8.	Внешняя привлекательность	18	19	20	57	18
9.	Психофизиологические качества Индивидуальные психологические свойства	7	5	8	20	6
10.	Общий уровень развития	2	3	3	8	3
11.	Деловые качества и организаторские способности Самостоятельность в решении вопросов	13	8	13	33	11
12.	Самоорганизованность	12	12	6	31	10
13.	Способность менять стиль поведения в зависимости от условий	15	3	7	35	12
14.	Умение расставить кадры и организовать их взаимодействие	16	15	18	49	15
15.	Творческий подход к порученному делу.	17	14	19	50	16
16.	Умение поддерживать инициативу, стремление использовать все новое, прогрессивное	19	20	16	55	17

17.	Умение устанавливать доверительные отношения с подчиненными, поддерживать нормальный психологический климат в коллективе	6	7	9	22	7
18.	Умение общаться (культура речи, умение слушать и т.д.)	4	2	1	7	2
19.	Умение выступать публично	5	4	4	13	4
20.	Профессиональные знания: Знание науки об управлении	8	6	5	19	5

Таким образом, можно сделать вывод, что в десятку наиболее важных качеств личности руководителя включают следующее:

- высокая культура, безупречная нравственность;
- умение общаться (культура речи, умение слушать и т.д.);
- общий уровень развития;
- целеустремленность;
- знание науки об управлении;
- индивидуально-психологические свойства;
- умение устанавливать доверительные отношения с подчиненными, поддерживать нормальный психологический климат в коллективе;
- целеустремленность;
- оптимистичность;
- самоорганизованность;

Как известно, все личностные качества проявляются в стиле поведения. Так, мы исследовали стиль управления испытуемых, в роли которых также выступают зав. отделениями, их заместители и некоторые учителя.

Руководителям был предложен тест для самооценки стиля управления (Приложение 3).

Обобщая результаты тестирования мы получили следующие результаты.

Что касается заместителей, то их стили руководства далеки от идеального стиля. Следует обратить внимание на то, что у одного из заместителей стиль близок к стилю руководства 0.0. Необходимо работать над развитием личностных качеств этого заместителя, или предложить эту должность другому опытному, более компетентному работнику школы.

Таким образом, никто из испытуемых не обладает идеальным стилем руководства. Необходимо проводить работу по развитию личностных качеств руководителей дошкольного отделения с целью приблизить их стиль руководства к идеальному. Для объективности выводов, касающихся стиля руководства испытуемых, заместителям и учителям был предложен тест для определения стиля управления педагогическим коллективом (см. приложение 4).

По результатам этого тестирования, мы сможем узнать как подчиненные оценивают стиль руководства директора. Мы использовали тест, позволяющий определить доминирующий стиль директоров образовательных учреждений и соотношение трех крайних типов стиля руководства (по модели стилей Журавлева А.Л.)

Этот же тест был предложен учителям для определения стиля руководства заместителей. Результаты этих исследований помещены в таблице 3.

## Определение стиля руководства

Школа	№	Руководитель	Соотношение стилей			Доминирующий стиль
			Директивный	Коллегиальный	Попустительский	
Дошкольное	1.	Директор	1	5	2	Директивный Попустительский Коллегиальный
	2.	Заместитель	1	2	5	
	3.	Заместитель	2	6	4	
Школьное	1.	Директор	5	1	1	Директивный Коллегиальный Попустительский
	2.	Заместитель	2	6	1	
	3.	Заместитель	1	5	2	

Отсюда вывод, что на начальном отделении 40% руководителей используют в своей деятельности директивный стиль руководства, 40 % - коллегиальный, 20 % - попустительский. На школьном отделении 20 % - директивный, 40 % - коллегиальный, 20 % - попустительский стиль.

Исследовав личностные качества руководителей и их стили руководства, считаем необходимым оценить эффективность деятельности руководителей. Для этого мы используем тест «Оценка эффективности деятельности руководителя», предложенный Розановой В.А. Тест дает возможность оценить целый ряд факторов на основании которых экспертами может быть составлено мнение об эффективности работы конкретного руководителя. В большей степени, как считает Розанова В.А., он пригоден для оценки руководителей среднего звена управления [33]. В нашем случае этот тест мы используем для оценки деятельности как директоров (руководителей высшего звена управления), так их заместителей (руководителей среднего звена управления).

Испытуемым, в роли которых здесь выступали педагоги, необходимо было оценить деятельность заведующего и его заместителей. Каждому было выдано соответствующее количество бланков. Заместители по такому же принципу оценивали деятельность заведующего.

В основу данного теста, по сути дела, заложены личностные качества руководителей, оценив которые по типу полярных профилей можно сделать вывод от эффективности деятельности того или иного руководителя (Инструкция, тестовый материал и описание процедуры отработки результатов помещены в приложении 5).

Результаты исследования таковы. У 80% руководителей отделения есть все возможности повысить свою эффективность (151-179 баллов). У 20 % эффективность работы слишком мала (90 баллов). У 60 % руководителей дошкольного отделения так же есть все возможности повысить свою эффективность, деятельность 20 % руководителей недостаточно эффективна (94 балла), эффективность работы 20 % руководителей слишком мала (88 балла).

Результаты всего констатирующего эксперимента, обобщая мы приведем в сравнительной таблице 4.

Таблица 4

№	Руководитель	Средняя оценка качеств					Стиль руководства	Эффективность
		Общечеловеческих	Психофизиологических	Деловые	Коммуникативных	Проф. знания		



1 отделение								
1	Зав. отделением	4,3	4,5	4,1	4,5	4,5	Директивный	Есть все возможности повысить свою эффективность
2	Зам. по ВР	4,7	5	4,9	4,5	3,5	Коллегиальный	
3	Зам. по УР	4,7	4,8	4,9	4,5	3,6	Коллегиальный	
2 отделение								
1	Зав. отделением	4,4	4,5	4,5	4,7	3,6	Коллегиальный	Есть все возможности, повысить свою эффективность
2	Зам. по ВР	4,2	4,4	4,3	4,5	3,4	Попустительский	
3	Зам. по УР	4,2	4,4	4,5	4,2	3,6	Коллегиальный	Недостаточно Есть все возможности повысить свою эффективность

Таким образом, можно сделать однозначный вывод о том, что все руководители «страдают» недостатком профессиональных знаний. В таблице видно, над развитием каких качеств руководителей необходимо работать, чтобы повысить эффективность их деятельности.

Между личностными качествами руководителей, их стилей руководства и эффективностью их деятельности можно установить прямую зависимость.

## 2.2. Программа развития личностных качеств руководителей и повышения эффективности управления педагогическим коллективом.

КГУ «Приозерная основная средняя школа отдела образования района Беимбета Майлина» Управления образования акимата Костанайской области

Весь педагогический состав работников имеет базовое или профессиональное образование. Обучение ведется на государственном и русском языках.

Качественный состав педагогов за пять лет соответствует установленным требованиям. Согласно представленным сведениям наблюдается положительная динамика роста общего показателя качественного состава педагогических работников с высшей и первой категориями. Этому способствуют следующие факторы: успешное 100% прохождение процедуры очередной аттестации педагогов; успешное прохождение внеочередной (досрочной) процедуры аттестации педагогов, основанием которой являются: завершение обучения по программе магистратуры, особые показатели в профессиональной деятельности, повышение квалификации по курсам уровневых программ; стабильный состав педагогического коллектива; прием на работу педагогов с опытом, с первой и высшей категориями; привлечение к работе педагогов-совместителей с высоким уровнем профессионального мастерства.

Эффективность и качество преподавания педагогами ОО возможно оценить не только по количественным показателям результатов обучения, но и непосредственно посещая занятия педагогов. В ОО сложилась система открытых уроков, мастер-классов, которые проводятся согласно графику на каждой кафедре, в рамках процедуры аттестации, процесса послекурсовой подготовки, во время проведения Дней педагога. Занятия педагогов посещают члены администрации при различных видах внутреннего

контроля, по изучению каких-либо явлений или объектов образовательного процесса, по решению коллегиальных органов управления.

В ОО сложилась система взаимопосещения занятий педагогов. Имеется журнал взаимопосещений занятий, где каждый педагог записывает анализы посещенных уроков коллег (минимальное количество -10 занятий в полугодие). Заведующие ведут контроль за данным видом деятельности, методическая служба ОО проводит качественный и количественный его анализ. Информация о количестве взаимопосещений занятий представлена в приложении П-6.3.

Педагоги школы являются активными участниками областных семинаров, которые проводит школа, в рамках которых они дают открытые занятия, проводят мастер-классы, модельные уроки. Так же педагогов привлекают в качестве тьютеров, модераторов другие школы, организации образования и культуры.

За особые заслуги и вклад в развитие системы образования республики и региона почетными грамотами и благодарственными письмами Министерства РК награждены 6 педагогов, Благодарственным письмом Президента Республики Казахстан – 5 человек, 15 членов коллектива награждены грамотами акима области и 30 - грамотами Управления образования. В коллективе работают 9 Лауреатов премии клуба меценатов «Казына» и «Шабьт».

Каждый педагог ежегодно разрабатывает индивидуальный план саморазвития (ИПС) в соответствии с миссией, методической проблемой школы. В ИПС педагоги планируют свою деятельность по следующим направлениям: организационная работа, учебно-методическая, научно-методическая, воспитательная, общественная. По окончании семестров педагоги проводят анализ выполнения ИПС, составляют отчет. Отчеты о выполнении ИПС педагогов заслушиваются на заседаниях пед. совета.

Получив результаты констатирующего эксперимента и сделав выводы, мы приступили ко второму этапу нашего исследования – формирующему эксперименту, целью которого явилось составление программы по развитию тех личностных качеств руководителей, которые были оценены на «4» и ниже (см. диаграммы 1,2,3,4). Приводим общую программу развития личностных качеств руководителей, на основе которой могут быть составлены индивидуальные программы (см. таблицу 5).

Таблица 5

Программа развития личностных качеств руководителей образовательной организации.

№ п/п	Название качества личности руководителя	Содержание работы по развитию качества
1	2	3
	<b><i>I Общечеловеческие качества</i></b>	
1	Трудолюбие	Беседа, упражнение
2	Принципиальность, честность	Дискуссия
3	Обязательность, верность слову	Беседа, деловая игра, упражнение
4	Самокритичность, умение критиковать и воспринимать критику	Беседа «Как критиковать?»
5	Гуманность	Беседа, дискуссия, семинар
6	Тактичность	Знакомство с литературой, семинар
7	Справедливость	Беседа
8	Целеустремленность	Знакомство с литературой, лекция «Успеха добивается тот, кто идет за ним сам»
9	Альтруизм	Беседа
10	Высокая культура, безупречная нравственность	Упражнение «Этический кодекс менеджера»
11	Энергичность	Знакомство с литературой, семинар
12	Работоспособность	Упражнение «Аутогенная и дыхательная медитация»
13	Выдержанность	Тест «Насколько вы терпимы?»
14	Любовь к своему делу	Тест «Удовлетворенность работой»
15	Оптимистичность	Тест «Уверенность в себе», тренинг уверенности
16	Требовательность к себе и другим	Знакомство с литературой, семинар
17	Чувство юмора	Тест

18	Внешняя привлекательность (опрятность, стиль одежды и т.д.)	Беседа
	<b><i>II. Психофизиологические качества</i></b>	
19	Крепкое здоровье	Тест «Соответствует ли здоровье человека профессии менеджера?»
20	СтрессООстойчивость	Тест «Степень подверженности стрессу, профилактика стресса
21	Общий уровень развития как показатель сообразительности, разносторонности общих умственных способностей	Знакомство с литературой, семинар
22	Интеллектуальные свойства (наблюдательность, мышление, внимание, память и др.).	Опросник «Стиль мышления», тренировка наблюдательности, упражнения для развития внимания
23	Индивидуально-психологические свойства (темперамент, направленность личности)	Анкета для определения направленности личности, тест «Темперамент личности»
	<b><i>III Деловые качества и организаторские способности</i></b>	
24	Инициативность	Тест, позволяющий оценить ответственное поведение членов группы (Розанова В.А.), тест «Ответственный ли Вы человек?»
25	Самостоятельность в решении вопросов (умения и стремления взять на себя ответственность)	Знакомство с литературой, семинар
26	Самоорганизованность	Тест «Организованный ли Вы человек?», упражнение «Рациональное использование времени»
27	Дисциплинированность	Самоконтроль
28	Исполнительность	Знакомство с литературой, семинар
29	Умение четко определить цель и поставить задачу	Упражнение «Целеполагание»
30	Способность менять стиль поведения в зависимости от условий	Упражнение «Ситуационное использование стилей руководства»
31	Умение расставить кадры и организовать их взаимодействие. Способность мобилизовать коллектив и повести его за собой	Знакомство с литературой, семинар
32	Умение контролировать	Тест «Уровень субъективного контроля», тест

	деятельность подчиненных, самоконтроль	«Умеете ли вы контролировать себя?»
33	Способность и стремление оперативно принимать решения	Знакомство с литературой, семинар
34	Способность и стремление анализировать и объективно оценивать результаты, умение стимулировать подчиненных	Упражнение «Оценка персонала»
35	Творческий подход к порученному делу	Знакомство с литературой, семинар
36	Умение поддерживать инициативу, стремление использовать все новое, прогрессивное	Знакомство с литературой, семинар
37	Умение поддерживать свой авторитет	Упражнение «Изучение влияния авторитета»
	<b><i>IV Коммуникативные качества</i></b>	
38	Умение устанавливать деловые отношения с вышестоящими и смежными руководителями	Деловая игра «Партнер»
39	Умение устанавливать доверительные отношения с подчиненными, поддерживать нормальный психологический климат в коллективе	Тест «Доверяют ли Вам окружающие?», оценка психологического климата в педагогическом коллективе, игра «Рассмешить партнера», «Просьба» и др., семинар «Влияние психологического климата в коллективе на эффективность деятельности школы»
40	Умение общаться (культура речи, умение слушать и т.д.)	Упражнение «Развитие навыка общения в жизненных ситуациях», ролевое упражнение «Развитие навыков ведения переговоров, тест «Умеете ли Вы слушать?», упражнения по развитию речи
41	Умение выступать публично	Упражнения
	<b><i>V Профессиональные знания</i></b>	
42	Знание науки об управлении (основы	Беседа, семинар, дискуссия

	менеджмента, управление персоналом и др.)	
43	Применение на практике современных организационно-управленческих принципов и методов	Беседы, семинары, практические упражнения
44	Умение работать с документацией	Знакомство с литературой, семинар

### 2.3. Выводы по 2 главе

Результаты анализа состояния управленческой культуры и роли личностного фактора в ней у руководителей (заведующих отделением и заместителей) подтвердили необходимость развития и повышения уровня управленческой культуры руководителей образовательными учреждениями. Необходимо разработать программу развития личностных качеств руководителей.

Подводя итоги работы по оптимизации процесса формирования управленческой культуры у руководителей образовательных учреждений по следующим направлениям: повышение профессиональной компетентности руководителя, обучение способам эффективного управления коллективом, повышение общей культуры педагогов – можно сделать вывод о правильности выбранных методов и приемов.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ теории и практики управления образовательным учреждением, результаты теоретико-экспериментальной работы, выявленные личностные особенности руководителей образовательной организации и их роль в повышении эффективности управленческой культуры, позволили обозначить наиболее важные качества личности руководителя, проявляющиеся в их деятельности:

- высокая культура, безупречная нравственность;
- умение общаться (культура речи, умение слушать и т.д.);
- общий уровень развития;
- целеустремленность;
- знание науки об управлении;
- индивидуально-психологические свойства;
- умение устанавливать доверительные отношения с подчиненными, поддерживать нормальный психологический климат в коллективе;
- целеустремленность;
- оптимистичность;
- самоорганизованность;

В.А. Сластенин утверждает, что управленческая культура позволяет руководителю адекватными средствами в оптимальный промежуток времени достигать поставленных перед педагогическим коллективом целей

Однако анализ литературы, показывает, что в педагогической науке нет общепринятого понятия «управленческая культура руководителя», не разработаны критерии эффективного управления, не определена роль личностных факторов, влияющих на формирование управленческой культуры руководителей образовательных учреждений.



Нами был проведен анализ психолого-педагогической литературы по проблеме исследования, организована и проведена экспериментальная работа.

Целью экспериментальной работы было изучение место и роль личностных факторов в формировании управленческой культуры у руководителей (заведующих отделением и заместителей) ДОО, а также разработана программа целенаправленного формирования управленческой культуры у руководителей образовательных учреждений.

На первом этапе экспериментальной работы решались следующие задачи: сбор и анализ информации об уровне управленческой культуры руководителей (заместителей), определялись признаки для диагностирования уровня сформированности личностных компонентов управленческой культуры до их включения в процесс формирующего эксперимента.

Результаты исследования показали, что основная масса вовлеченных в эксперимент руководителей имеют средний уровень управленческой культуры. Для них характерна несформированность одного или нескольких личностных компонентов управленческой культуры: неумение руководителей правильно принимать управленческие решения, строить свои отношения с подчиненными, быстро перестраиваться, принимать на себя ответственность за принятые решения.

Примерно одинаковое количество руководителей показали либо достаточно высокий, либо очень низкий уровень управленческой культуры. Т.е. это руководители, которые соответствуют высокому уровню управленческой культуры по всем показателям: они мобильны, имеют высокий уровень рефлексии, обладают творческим потенциалом, правильно используют стиль руководства, умеют перестраиваться, правильно принимать управленческие решения, имеет высокую профессиональную подготовку, легко обучаемы. И руководители, которым надо много работать

над повышением уровня управленческой культуры, т.к. они не отвечают основным требованиям.

Таким образом, результаты подтвердили необходимость разработки программы развития личностных качеств руководителей и повышения эффективности управления педагогическим коллективом, направленной на развитие рефлексивного компонента в структуре управленческой культуры руководителя образовательной организации.

Первые шаги в данном направлении уже дали свои положительные результаты в виде повышения категории квалификационного уровня части директоров и заместителей; в активизации инновационной деятельности, организации системы повышения квалификации педагогов с привлечением казахстанских и российских ведущих специалистов.

Все это подтверждает нашу гипотезу о том, что эффективность управления образовательным учреждением будет повышаться, если руководитель, зная предъявляемые к нему требования, стремится к самосовершенствованию с целью развития тех личностных качеств, которые необходимы для грамотного управления педагогическим коллективом.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алексеев А.А. Психогеометрия для менеджеров / А.А. Алексеев, Громова Л.А.. – Л. Наука, 1992. – 240 с.
2. Бандурка А.М. Психология управления / А.М. Бандурка, Бочарова С.П., Землянская Е.В. – Харьков: Мысль, 2008. – 169 с.
3. Бодалев А.А. О качествах личности, нужных для успешного общения // Личность и общение: Избр. Труды / А. Бодалев – М.: Международная педагогическая академия, 1995. – С. 55-64.
4. Велков И.Г. Личность руководителя и стиль управления / И. Велков. - М.: Наука, 2022. - 345 с.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу «Менеджмент». – М.: Гардарики, 2008. – 288 с.
6. Гребенкина Л.К. Технология управленческой деятельности заместителя директора школы / Л.К. Гребенкина, Анциперова Н.С. - М.: Центр «Пед. поиск», 2020. – 160 с.
7. Дизель П.М., Мак-Кинли Раньян. Поведение человека в организации / Дизель П.М., Мак-Кинли Раньян. - М.: Наука, 2013. – 145 с.
8. Журавлев А.Л. Социально-психологические проблемы управления // Прикладные проблемы социальной психологии / А.Л. Журавлев. – М., 1993. - № 2. – С.184 - 196.
9. Зигерт В., Ланг Л. Руководитель без конфликтов / Пер. с нем. / Зигерт В., Ланг Л. – М.: Прогресс, 1990. – 214 с.
10. Кабаченко Т.С. Психология управления / Т.С. Кабаченко. – М.: Пед. общество России, 2020. – 384 с.
11. Князев Е. Об искусстве управлять школой / Е. Князев // Директор школы. – 1995. - № 6. – С.77-85.

12. Ковалев А.Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. – М. Политиздат, 1988. – 271 с.
13. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление . М.: Центр «Педагогический поиск», 2000. - 224 с.
14. Кричевский Р.Л. Если вы – руководитель. М.: Дело, 1996. – 352 с.
15. Кудряшова Л.Д., Каким быть руководителю: Психология управленческой деятельности. - Л.: Лениздат, 2006. - 160 с.
16. Кузнецов В. Личность директора школы // Народное образование. – 1993. № 9/10. – С. 19-23.
17. Ладанов И.Д. Практический менеджмент. Психотехника управления и самотренировки. - М.: Издательство «Корпоративные стратегии», 2004, - 496 с.
18. Лазарев В.С. Управление школой: теоретические основы и методы: Учебное пособие. – М.: Центр социальных и экономических исследований, 1997. – 336 с.
19. Мескон М., Альберт М., ХедООри Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. – М.: Прогресс, 1997. – 460 с.
20. Михеев. В. Социально-психологические аспекты управления. Стилль и метод работы руководителя. – М.: Молодая гвардия, 1975. – 368 с.
21. Ольшанский В., Волжская Н. Престиж должности и авторитет личности // Директор школы. – 2020. - № 4 – С. 3-10.
22. Омаров А. М. Предприимчивость руководителя. – М.: Издательство политической литературы, 1990. - 254 с.
23. Парыгин Б.Д. Основы социально-психологической теории. М.: Политиздат, 1981. – 170 с.
24. Педагогика. Учебное пособие / Под ред. П.И. Пидкасистого. - М.: Педагогическое общество России, 2006. – 608 с.
25. Пикельная В.С. Теоретические основы управления (школоведческий аспект). - М.: Высшая школа, 1990. - 175 с.

26. Пименовский В.Я. Требования к личности учителя в условиях высокотехнологического общества // Педагогика. – 2007. - № 5. – С. 97-103.
27. Поташник М., Моисеев А. Управление современной школой // Директор школы. – 2007. - № 6. – С. 34 - 40.
28. Практическая психология для менеджеров: учеб. пособие. Под ред. М.А. Кириллова. – М: Познание, 2006. - 199 с.
29. Психологический словарь. – М.: Педагогика-Пресс, 1996. – 440 с.
30. Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом. - М.: Аспект Пресс, 2021. – 160 с.
31. Радугин А.А., Радугин К.А. Введение в менеджмент. Социальные организации и управление. – Воронеж, 2005. – 230 с.
32. Рогов Е.И. Настольная книга практического психолога: в 2 кн. – М.: Владос, 1999. – 383 с.
33. Розанова В.А. Психология управления. – М.: Альфа-Пресс, 2013. – 384 с.
34. Руководство педагогическим коллективом: модели и методы. Под. ред. Лазарева В.С. – М.: Педагогика, 2005. – 270 с.
35. Самыгин С., Столяренко Л. Психология управления: учебное пособие. Ростов н/Д.: «Феникс», 2007. - 139 с.
36. Сластенин В.А. и др. Педагогика. Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / В. А. Сластенин, И. Ф. Исаев, Е. Н. Шиянов; Под ред. В.А. Сластенина. - М.: Издательский центр "Академия", 2012. - 576 с.
37. Свеницкий А.Л. Социальная психология управления. – СПб.: СПбГУ, 2012.- 202 с.
38. 2001. – 140 с.
39. Социально-психологические методы практической работы в коллективе: диагностика и воздействие. М., 2020. - 203с.

40. Станкин М.И. Психология управления. – М.: ЗАО «Бизнес школа», 2012. – 368 с.
41. Тейлор Ф.У. Менеджмент / Пер. с англ. - М.: Конролинг, 1992. – 137 с.
42. Тутушкина М.К. Практическая психология для менеджеров. – М.: Владос, 2006. – 287 с.
43. Управление персоналом организации. Под. ред. А.Я. Кибанова. М.: Дело, 2007. – 280 с.
44. Файоль А. Общее и промышленное управление / Пер.с франц. – М.: Дело, 2002. – 180 с.
45. Фалмер Р. Энциклопедия современного управления. Т.1. – М.: Прогресс, 1992. – 380 с.
46. Фролов П.Т. Школа молодого директора. – М. Молодая гвардия, 1988. – 137 с.
47. Фролова Т. Начнем с познания себя. К вопросу о саморегуляции педагогов и руководителей школ // Директор школы. – 2007. - № 6. – С. 11-19.
48. Шамова Т.И., Третьяков П.И., Капустин Н.П. Управление образовательными системами. - Учебное пособие для вузов. - М.: Владос, 2022. - 320 с.
49. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая деятельность, управление на предприятии. - М.,: Высшая школа, 2009. – 304 с.
50. 7 главных качеств хорошего руководителя [Интернет ресурс]: <http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p13600/> (Дата обращения – 05.08.2023).
51. Личные качества руководителя [Интернет ресурс]: <http://kak-bog.ru/lichnye-kachestva-rukovoditelya> (Дата обращения – 05.08.2023).

**Примерное содержание годового плана работы  
образовательной организации (ОО).**

Обобщая различные варианты планов работы ОО на год, учитывая изложенные ранее требования к планированию, рассмотрим один из возможных вариантов плана:

1. Краткий анализ итогов работы ОО за прошедший год и задачи на новый учебный год.
2. Работа коллектива ОО по выполнению всеобуча. В этой части плана уточняются границы района ОО, количество учащихся, обучающихся в конкретной школе, перспективы увеличения контингента учащихся. ОО планирует ряд мероприятий, направленных на получение детьми основного общего и среднего (полного) общего образования: выполнение положений закона «Об образовании» о гарантиях на получение образования; организация питания детей в ОО; оказание материальной помощи детям, не имеющим родителей. Работа по выполнению всеобуча охватывает также круг вопросов, связанных с защитой прав детей, нуждающихся в особом уходе, в организации обучения детей на дому, в оказании помощи трудновоспитуемым, педагогически запущенным детям. В содержании плана работы педагогического коллектива и родителей предусматривается создание условий для индивидуально-творческого развития детей.
3. Деятельность педагогического коллектива по повышению качества учебно-воспитательного процесса. Это наиболее объемный, развернутый раздел плана, который охватывает многообразие стороны деятельности учителей и учащихся. Это касается, прежде всего, обеспечения качества знаний, умений и навыков – индивидуализации и дифференциации обучения, использования современных форм организации процесса обучения, активных методов обучения. Деятельность ОО по организации внеурочной и внеклассовой работы, по формированию базовой культуры личности школьников в ее многообразных проявлениях. Деятельность ОО по развитию ученического самоуправления, по поддержке детских общественных организаций в соответствии с «Конвенцией ООН о правах ребенка».
4. Совместная работа ОО, семьи, общественности, трудовых коллективов по воспитанию учащихся. Работа ОО по повышению педагогической культуры родителей. Содержание этой работы направлено на утверждение роли ОО как организующего центра в совместной работе с семьей и общественностью. Сюда входит работа с родительским коллективом и советом ОО, проведение педагогических лекториев, общешкольных педагогических конференций, дней открытых дверей для родителей, занятий в университете педагогических знаний. Привлечение родителей к воспитательной работе с учащимися в качестве руководителей кружков, секций, студий и др. Организация индивидуальной, дифференцированной работы с родителями и др.
5. Работа с педагогическими кадрами. Проведение аттестации педагогических кадров, использование средств ЭВТ и информатики в оценке уровня профессиональной подготовки, работа коллектива ОО над общешкольной научно-методической проблемой – проведение семинаров, конференций, педагогических чтений, заседаний методических советов, педагогических советов. Организация работы ОО передового педагогического опыта. Определение содержания деятельности методических объединений учителей-предметников и классных руководителей. Руководство изучение, обобщение и распространением педагогического опыта. Оценка и внедрение педагогических инноваций, формирование инновационной среды в школе.
6. Система контроля. Специальная программа действий по контролю будет рассмотрена в данной главе.

7. Укрепление учебно-материальной базы ОО. В течение года планируется проведение инвентаризации материальных ценностей ОО, ТСО, учебных пособий. Программа оформления и переоборудования учебных кабинетов. Улучшение работы групп продленного дня и занятий с детьми 6-летнего возраста. Укрепление материальной базы для занятий спортом, туризмом, техническим творчеством. Комплектование фонда школьной библиотеки. Программа текущего и капитального ремонта ОО.

8. Организационно-педагогические мероприятия. В этой части плана указывается тематика заседаний совета ОО, педагогического совета, производственных совещаний. Распределяются обязанности между администрацией ОО, определяется единый режим работы ОО, график дежурства по школе, распределяются учебная нагрузка, классное руководство, заведование кабинетами и др.

## Приложение 2

### Лист оценки качеств руководителя образовательной организации

Ф.И.О.

Наименование качества	Оценка заместителей				Оценка педагогов			самооценка	Средняя оценка
	1	2	3	4	1	2	3		
I. Общечеловеческие качества									
1. Трудолюбие									
2. Принципиальность, честность									
3. Обязательность, верность слову									
4. Самокритичность									
5. Гуманность									
6. Тактичность									
7. Справедливость									
8. Целеустремленность									
9. Альтруизм									
10. Высокая культура, безупречная нравственность									
11. Энергичность									
12. Работоспособность									
13. Выдержанность									
14. Любовь к своему делу									
15. Оптимистичность									
16. Требовательность к себе и другим									
17. Чувство юмора									
18. Внешняя привлекательность (опрятность, стиль одежды и т.д.)									
Средняя оценка качеств группы № 1									



<p>II. Психофизиологические качества</p> <p>19. Крепкое здоровье</p> <p>20. Стрессоустойчивость</p> <p>21. Общий уровень развития как показатель сообразительности, разносторонности общих умственных способностей.</p> <p>22. Интеллектуальные свойства (наблюдательность, аналитичность мышления, устойчивость и распределенность внимания, оперативность и логичность памяти. Способность к прогнозированию ситуаций и результатов деятельности.</p> <p>23. Индивидуально психологические свойства (темперамент, направленность личности).</p>									
Средняя оценка качеств группы № 2									

<p>III. Деловые качества и организаторские способности</p> <p>24. инициативность</p> <p>25. самостоятельность в решении вопросов (умение и стремление взять на себя ответственность)</p> <p>26. Самоорганизованность (умение беречь свое и чужое время, пунктуальность и точность)</p> <p>27. Дисциплинированность</p> <p>28. Исполнительность</p> <p>29. Умение четко определить цель и поставить задачу.</p> <p>30. Способность менять стиль поведения в зависимости от условий.</p> <p>31. Умение расставить кадры и организовать их взаимодействие. Способность мобилизовать коллектив и повести его за собой.</p> <p>32. Умение контролировать деятельность подчиненных.</p> <p>33. Способность и стремление оперативно принимать решения.</p> <p>34. Способность и стремление оперативно оценивать результаты, умение стимулировать подчиненных.</p> <p>35. Творческий подход к порученному делу.</p> <p>36. Умение поддерживать инициативу, стремление использовать все новое, прогрессивное.</p> <p>37. Умение поддерживать свой авторитет.</p>									
<p>Средняя оценка качеств группы №3</p>									
<p>IV. Коммуникативные качества</p> <p>38. Умение устанавливать деловые отношения с вышестоящими и смежными руководителями.</p> <p>39. Мнение устанавливать доверительные отношения с подчиненными, поддерживать нормальный психологический климат в коллективе.</p> <p>40. Умение общаться (культура речи, умение слушать и т.д.)</p> <p>41. Умение выступать публично</p>									

Средняя оценка качеств группы № 4									
V. Профессиональные знания									
42. Знание науки об управлении (основы менеджмента, управлением персонала и др.)									
43. Применение на практике современной организованно-управленческих принципов и методов.									
44. Умение работать с документацией									
Средняя оценка качеств группы № 5									

## ТЕСТ «СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ»

Тест позволяет оценить стиль управления с точки зрения соотношения в нем демократических и формально-организационных факторов.

Инструкция: «Вам предложено 40 утверждений, которые отражают различные факторы стиля управления. Постарайтесь оценить свое отношение к этим утверждениям в соответствии с Вашими привычными мыслями и поведением как руководитель».

С – явление наблюдается систематически (в 80-100% случаев от того, насколько это вообще возможно); Ч – явление наблюдается часто (60-80 % случаев), И – явление наблюдается иногда (40-60%), Р – явление наблюдается редко (20-40 %), Н- явление наблюдается никогда (0-20 %).

1. В критических ситуациях я провожу (в коллективе своих специалистов или внешних консультантов) обследования социально-психологического климата, мнений, настроений людей.
2. В работе коллектива используются, где необходимо, стандартные правила, методические указания, инструкции и другие управленческие документы.
3. Я обосновываю и отстаиваю мнение коллектива (если убежден в его справедливости) перед вышестоящим руководством.
4. Я тщательно планирую работу аппарата управления.
5. Прикладываю все усилия, чтобы добиться от подчиненных выполнения организацией.
6. Мои подчиненные четко знают свои и общие задачи, стоящие перед организацией.
7. Я лично решаю, что и как должно делаться в коллективе для достижения производственных целей, предоставляю подчиненным исполнительские функции.
8. Я допускаю в работе подчиненных проявление высокого уровня инициативы и самостоятельности в выборе способов достижения стоящих перед ними целей.
9. Я допускаю это не только в выборе способов, но в самом процессе выработки целей при условии, что подчиненные обосновывают их важность и напряженность.
10. Мне как руководителю приходится в отступление от установленного графика идти на организацию в коллективе работ по выходным дням или сверхурочно.
11. Для обеспечения контроля за выполнением планов и дисциплины исполнения требую, чтобы подчиненные информировали меня о проделанной работе.
12. Допускаю, чтобы подчиненные устанавливали свой собственный темп, режим и порядок выполнения работы, если это не отражается отрицательно на конечных результатах.
13. Осуществляю руководство, консультируюсь и советуясь в разумной мере с подчиненными.
14. Стараюсь поддерживать в коллективе определенный этикет, стиль отношений и поведения. Слежу, чтобы подчиненные поддерживались их.
15. Планирую служебный рост подчиненных так, чтобы люди знали перспективы своего продвижения и условия, требуемые для этого.
16. Считаю, что в современных условиях лучшие результаты в управлении (качество, надежность, точность и т.д.) достигаются, когда человек или коллектив работает в условиях принудительного режима, задаваемого извне.
17. В работе коллектива, которым я руковожу, бывают сбои, авралы.
18. Информую коллектив о событиях, происходящих в нем, и общем положении дел в системе управления.
19. Поддерживаю свой внешний вид, одежду, порядок в кабинете, манеры поведения на должном уровне.

20. Оценка и стимулирование труда в коллективе осуществляются в соответствии с реальным вкладом каждого в общий результат.
21. Как руководитель я провожу в жизни долгосрочную кадровую политику (придерживаюсь на практике определенных, известных коллективу принципов найма, продвижения, увольнения работников).
22. Анализируя работу своих подчиненных, прихожу к выводу, что они – недостаточно знающие и умелые работники, у них не хватает инициативы, деловитости и других необходимых качеств.
23. В руководстве использую личный положительный пример как средство повлиять на подчиненных и создать благоприятный социально-психологический климат в коллективе.
24. В коллективе, которым я руковожу, бывают конфликты.
25. Создаю условия, при которых подчиненные имеют благоприятные возможности высказать мнение и оказывать практическое влияние на производственный процесс.
26. В руководстве использую распределение полномочий (оставляю за собой решение наиболее важных вопросов, а второстепенные делегирую на нижние уровни).
27. Читаю книги, слушаю лекции о том, как работать с людьми в процессе руководства.
28. Как руководитель придерживаюсь на практике известных мне теоретических и прикладных рекомендаций по работе с людьми.
29. Считаю, что для повышения отдачи от людей в сфере управления ведущую роль должны играть организационно-технические факторы (технические средства, приказы, регламенты, инструкции и т.п.), а на втором плане должны находиться социально-психологические (доверие, морально-психологический климат, сознательность и др.).
30. Производственные результаты коллектива, которым я руковожу, бывают высокими.
31. Как руководитель я создаю условия для обеспечения физического здоровья подчиненных на работе и в быту, побуждаю их укреплять свое здоровье.
32. Для обеспечения высоких производственных результатов создаю в коллективе условия для проявления творчества, новаторства, инициативы.
33. Требую от подчиненных точных обоснований при формировании производственных планов и мероприятий по совершенствованию производства и управления.
34. Ради производственной необходимости приходится отодвигать на второй план решение таких вопросов развития коллектива, как анализ и улучшение социально-психологического климата, поддержание общественного порядка в организации труда и т.п.
35. Прилагаю усилия, чтобы добиваться от подчиненных обеспечения высокой дисциплины и выполнения принятого распорядка дня.
36. Работа коллектива осуществляется на основе четкого баланса прав, обязанностей, функций, ответственности, их справедливого распределения между подразделениями и членами коллектива.
37. Для достижения высоких производственных результатов в коллективе осуществляется профессиональная учеба и поощряется самостоятельная работа по повышению квалификации.
38. Большое внимание (как руководитель) я уделяю контроль действий подчиненных, поддержка высокого темпа и качества их работы.
39. Стиль руководства, которого я придерживаюсь, оказывает положительное влияние на поведение членов коллектива, их отношение к работе и общий социально-психологический климат.
40. Стиль руководства, которого я придерживаюсь, оказывает положительное влияние на производственные результаты коллектива.

## Обработка

1. В опросном листе должны быть представлены ответы на все 40 вопросов.
2. Обведите кружком порядковые номера следующих позиций опросного листа: 7, 10, 16, 17, 22, 24, 29, 34.
3. Проставьте по единице (1) рядом с теми обведенными порядковыми номерами, на которые ответили «редко» – Р или «никогда» – Н.
4. Также поставьте по единице рядом с теми необведенными порядковыми номерами, на которые ответили «систематически» - С или «часто» – Ч.
5. Теперь обведите кружочком уже не порядковые номера, а единицы, которые Вы поставили рядом со следующими порядковыми номерами опросного листа: 1, 3, 7, 8, 9, 12, 13, 15, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 31, 39. Если рядом с какими-то номерами единицы не окажется, то ничего не обводите.
6. Подсчитайте количество обведенных единиц и запишите в таблицу

Л=\_\_\_\_\_.

Л	П	С <sub>а</sub>	С <sub>п</sub>
		%	%

7. Подсчитайте количество необведенных единиц и также запишите в таблицу:  
П=\_\_\_\_\_.
8. Нанесите полученные значения Л и П на соответствующие оси графика (см. рисунок); проведите из этих точек перпендикуляры к осям и найдите точки пересечения этих перпендикуляров между собой на графике.

**Интерпретация результатов оценки.** Значение отражает количественно ориентированность руководителя в процессе руна формирование и поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективе, на «человеческие отношения» , на людей.

Значение П отражает количественно ориентированность руководителя на формальную организацию и власть.

Та или иная точка пересечения перпендикуляров, проведенных на графике от полученных значений Л и П, указывает на конкретное значение количественной оценки стиля руководства испытуемого. Эта оценка лежит в пределах следующих четырех крайних (экстремальных) стилей, ближе к какому-то из них.

**Стиль 0.0.** При этом типе стиля руководитель проявляет очень мало заботы как о достижении целей собственного производства, так и о создании благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Фактически руководитель устранился от работы, пустил все на самотек и просто проводит время, передавая информацию от своих руководителей подчиненным, и наоборот.

**Стиль 20.20.** Это идеальный стиль руководства. У руководителя с таким стилем в равной и притом максимальной степени проявляется ориентированность на достижение высоких производственных результатов и на заботу о создании благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Такой стиль, как правило, позволяет добиваться успешного решения производственных задач в сочетании с условиями для наиболее полного раскрытия творческих способностей членов коллектива.

**Стиль 20.0.** Данный тип стиля присущ чаще всего руководителям – автократам, которые заботятся только о работе, о выполнении производственно-хозяйственных задач, игнорируя человеческий фактор, личность работника, мнение коллектива. Нередко такой руководитель превращается в догоняю и действует по принципу «давай-давай», который со временем изживает себя настолько, что перестает приносить успех и в достижении производственных целей.

**Стиль 0.20.** При таком стиле руководитель очень мало заботится о производстве, если вообще заботится о нем. Все внимание руководителя здесь направлено на поддержание и сохранение хороших, приятельских отношений с подчиненными. Создается такой социально-психологический климат, где все расслаблены, дружны. И этот психологический комфорт обволакивает коллектив, отодвигая на второй план решение производственно-хозяйственных задач. В конечном счете такая ориентация на человеческие отношения не только затрудняет достижение производственных результатов, но и приводит к подрыву изнутри сложившегося уютного социально-психологического климата. Это может привести к утрате руководителем авторитета лидера.

Если  $L$  и  $P$  отражает ориентированность стиля по соответствующим составляющим в абсолютных единицах, то относительные значения представлены единицами  $C_a$  и  $C_p$ . Они показывают, какой процент от идеала в терминах от ориентации на людей и производство представляет собой данный стиль руководства коллективом, каковы фактические значения, сколько не хватает до идеала, по каким составляющим стиля руководства следует совершенствоваться.

Тест для определения стиля руководства коллективом

1. Распределение полномочий между руководителями и подчиненными:
  - а) централизует руководство, требует, чтобы о всех деталях докладывали именно ему;
  - б) руководитель пассивен в выполнении управленческих функций;
  - в) четко распределяет функции между собой, своими заместителями и подчиненными;
  - г) ожидает указаний сверху или даже требует их;
  - д) централизует руководство только в трудных ситуациях.
2. Действия руководителя в критических (напряженных) ситуациях:
  - а) в критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства;
  - б) критические ситуации не изменяют его способов руководства;
  - в) в критические ситуации он не обходится без помощи вышестоящих руководителей;
  - г) сталкиваясь с трудностями, руководитель начинает более тесно взаимодействовать с подчиненными;
  - д) в критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями;
3. Контакты руководителя с подчиненными:
  - а) недостаточно общительный человек, с людьми разговаривает мало;
  - б) регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть;
  - в) умеет общаться, но специально ограничивает общение с подчиненными, держится от них на расстоянии;
  - г) старается общаться с подчиненными, но при этом испытывает трудности в общении;
  - д) общается в основном с активом коллектива.
4. Продуктивность работы коллектива в отсутствии руководителя:
  - а) в отсутствии руководителя исполнители работают хуже;
  - б) коллектив снижает продуктивность, если руководитель временно покидает его;
  - в) исполнители постоянно работают не в полную силу, при другом руководителе могли бы сделать больше;
  - г) продуктивность работы повышается в отсутствии руководителя;
  - д) в отсутствии руководителя коллектив работает с переменным успехом.
5. Отношения руководителя к советам и возражениям со стороны исполнителей:
  - а) сам обращается за советом к подчиненным;
  - б) не допускает, чтобы руководимые ему советовали и тем более возражали;
  - в) подчиненные не только советуют, но могут давать указания руководителю;
  - г) руководитель советуется даже тогда, когда обстоятельства не особенно требуют этого;
  - д) если исполнители знают, как лучше выполнить работу, они говорят об этом своему руководителю.
6. Контроль деятельности подчиненных:
  - а) контролирует работу от случая к случаю;
  - б) всегда очень строго контролирует работу руководимых и коллектива в целом;
  - в) контролируя работу, всегда замечает положительные результаты, хвалит исполнителей;
  - г) контролируя, обязательно выискивает недостатки в работе;
  - д) нередко вмешивается в работу исполнителей.
7. Соотношение решений производственных и социально-психологических задач в процессе руководства коллективом:
  - а) его интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу;
  - б) решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе;
  - в) в работе не заинтересован, подходит к делу формально;



- г) большое внимание уделяет налаживанию взаимоотношений в коллективе, а не выполнению производственных заданий;
- д) когда нужно, защищает интересы своих подчиненных.
8. Характер приказов руководителя:
- а) приказывает так, что хочется выполнить;
- б) приказывать руководитель не умеет;
- в) просьба руководителя не отличается от приказа;
- г) приказы принимаются, но выполняются недостаточно хорошо и быстро;
- д) его приказы вызывают у руководимых недовольство.
9. Отношение руководителя к критике со стороны подчиненных:
- а) на критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней;
- б) критику выслушивает, даже обещает принять меры, но ничего не делает;
- в) не любит, когда его критикуют и не старается скрыть это;
- г) принимает критику только со стороны вышестоящих руководителей;
- д) не реагирует на критику.
10. Поведение руководителя при недостатке знаний:
- а) сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком;
- б) если чего-то не знает, то не боится показать и обращается за помощью к другим;
- в) можно сказать, что руководитель не стремится пополнить свои недостатки в знаниях;
- г) когда чего-то не знает, то скрывает это и старается самостоятельно восполнить недостатки в знаниях;
- д) если руководитель не знает, как решить вопрос или выполнить работу, то поручает это своим подчиненным.
11. Распределение ответственности между руководителями и подчиненными:
- а) складывается впечатление, что он боится отвечать за свои действия, хочет уменьшить свою ответственность;
- б) ответственность распределяет между собой и своими подчиненными ;
- в) всю ответственность возлагает только на себя;
- г) нередко подчеркивает ответственность вышестоящих руководителей, старается свою ответственность переложить на них;
- д) бывает, что руководитель, являясь ответственным за какое-то дело, пытается переложить его на своих замов или нижестоящих руководителей.
12. Отношение руководителя к своим заместителям и помощникам:
- а) старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами;
- б) он добивается безотказного подчинения заместителей и помощников;
- в) руководителю безразлично, кто у него работает заместителем (помощником);
- г) осторожен по отношению к заместителям, потому что боится за положение;
- д) не желает иметь рядом очень квалифицированных специалистов.
13. Эмоциональная удовлетворенность исполнителя в отсутствии руководителя:
- а) исполнители довольны, когда отсутствует руководитель, они чувствуют некоторое облегчение;
- б) с руководителем работать интересно, поэтому ожидают его возвращения;
- в) отсутствие руководителя не замечается исполнителями;
- г) вначале исполнители довольны, что отсутствует руководитель, а потом скучают;
- д) сначала отсутствие руководителя чувствуется исполнителями, а затем быстро забывается.
14. Преобладающие меры воздействия на подчиненных:
- а) для выполнения какой-то работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных;
- б) всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит;
- в) часто обращается к подчиненным с поручениями, просьбами, советами;

- г) часто делает руководимым замечания и выговоры;  
д) его замечания всегда справедливы.
15. Характер обращения руководителя с подчиненными:  
а) всегда обращается к подчиненным вежливо и доброжелательно;  
б) по отношению к подчиненным бывает нетактичен и даже грубым;  
в) в обращении к подчиненным часто проявляет равнодушие;  
г) создается впечатление, что вежливость руководителя не искренняя;  
д) характер обращения к подчиненным у него часто меняется.
16. Участие членов коллектива в управлении:  
а) руководитель привлекает к управлению членов коллектива;  
б) нередко руководитель перекладывает свои функции на других;  
в) управленческие функции не закрепляются стабильно, их распределение может меняться;  
г) бывает, что управленческие функции фактически принимает на себя не руководитель.
17. Поддержание руководителем трудовой дисциплины:  
а) руководитель стремится к формальной дисциплине и идеальному подчинению;  
б) не может влиять на дисциплину;  
в) руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок;  
г) дисциплины выглядит хорошей, так как подчиненные боятся руководителя;  
д) руководитель недостаточно пресекает нарушения дисциплины.
18. Характер общения руководителя с исполнителями:  
а) общается с подчиненными только по деловым вопросам;  
б) заговаривая с подчиненными о деле, руководитель спрашивает о личном, о семье;  
в) часто общается по личным вопросам, не касаясь дела;  
г) инициатива общения исходит от исполнителей, руководитель редко заговаривает сам;  
д) нередко руководителя трудно понять в общении с ним.
19. Характер принятия решения по руководству коллективом:  
а) руководитель единолично вырабатывает решения или отменяет их;  
б) редко берется за выполнение сложного дела, а скорее уходит от него;  
в) старается решать вопросы вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы;  
г) решает только те вопросы, которые сами возникают, не старается заранее предусмотреть их решение;  
д) берется за решение в основном мелких вопросов.
20. Взаимоотношение между людьми в коллективе:  
а) в руководимом коллективе недостаточно развиты взаимопомощь и взаимное доверие;  
б) старается, чтобы у подчиненных на работе было хорошее настроение;  
в) в его коллективе наблюдается повышенная текучесть кадров, люди нередко уходят из коллектива и не жалеют об этом;  
г) люди, которыми он руководит, относятся друг к другу чутко, по-дружески;  
д) в присутствии руководителя исполнителям постоянно приходится работать в напряжении.
21. Предоставление самостоятельности подчиненным:  
а) способствует тому, чтобы подчиненные работали самостоятельно;  
б) иногда руководитель навязывает свое мнение, а говорит, что это мнение большинства;  
в) исполнители работают больше по указаниям руководителя, нежели самостоятельно;  
г) исполнители предоставлены сами себе;  
д) предоставляет подчиненным самостоятельность лишь время от времени.
22. Отношение руководителя к советам других:  
а) регулярно советуется с исполнителями, особенно с опытными работниками;  
б) советуется с работниками только в сложной ситуации;

- в) обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми исполнителями;
- г) с удовольствием прислушивается к мнению коллег;
- д) советуется только с вышестоящими руководителями.
23. Соотношение инициативы руководителя и подчиненных:
- а) инициатива подчиненных руководителем не принимается;
- б) считает, что лучше сделать меньше (тогда меньше спросят);
- в) руководитель поддерживает инициативу подчиненных;
- г) он не может действовать сам, а ждет «подталкивания» со стороны;
- д) инициативы не проявляют ни он сам, ни его подчиненные.
24. Характер требовательности руководителя:
- а) его любимый лозунг: «Давай, давай!»;
- б) от требователен, но одновременно и справедлив;
- в) о нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым;
- г) пожалуй, он не очень требовательный человек;
- д) руководитель требователен и к себе и к другим.
25. Отношения руководителя к нововведениям:
- а) наверное, он консервативен, потому что боится нового;
- б) охотно поддерживает целесообразные нововведения;
- в) поддерживая нововведения в сфере производства, с большим трудом меняет характер общения с людьми;
- г) у него лучше получается с нововведениями в непромышленной сфере ( в быту, на отдыхе, в межличностных отношениях);
- д) нововведения проходят мимо руководителя.
26. Привлечение членов коллектива к выработке решений:
- а) в своей работе широко опирается на общественные организации;
- б) многие вопросы решаются коллективом на общественном собрании;
- в) некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие;
- г) большинство вопросов решает за коллектив сам руководитель;
- д) руководитель способствует внедрению различных форм самоуправления в коллективе.
27. Отношение руководителя к самому себе:
- а) руководителю безразлично, что о нем думают подчиненные;
- б) никогда и ни в чем не проявляет своего превосходства над исполнителями;
- в) считает себя незаменимым в коллективе;
- г) увлеченно занимается своим делом и не думает о том, как его оценивают;
- д) руководитель излишне критичен по отношению к исполнителям.

#### Ключ

Подсчитайте сумму баллов по каждому из трех стилей руководства (Д – директивный, К – коллегиальный, П – попустительский) в соответствии с данной таблицей.

Цифра в таблице означает балл данного ответа, буква – стиль руководства.

Вариант	А	б	в	г	Д
1	Д-3	П-2	К-3	П-3	К-2
2	Д-3	К-2	П-1	К-3	П-3
3	П-1	К-2	Д-2	К-1; П-2	К-2
4	Д-1	К-2	П-2	П-1	К-2
5	К-3	Д-2	П-2	П-2; К-1	К-2
6	П-3	Д-3	К-3	Д-3	Д-2
7	Д-1	К-1	П-2	П-1; К-1	К-1

8	К-3	П-3	Д-2	П-2	Д-3
9	К-2	П-2	Д-2	Д-2;П-2	П-2
10	Д-2	К-2	П-1	Д-2;К-2	К-1;К-2
11	П-2	К-2	Д-2	Д-1;П-2	Д-2;П-1
12	К-1	Д-1	П-1	Д-2	Д-3
13	Д-2	К-2	П-2	К-1	Д-1;П-2
14	П-3	Д-3	К-3	Д-2	К-3
15	К-2	Д-2	П-2	Д-2	Д-2;П-3
16	К-2	Д-1;П-1	Д-1;П-2	П-3	-
17	Д-2	П-2	К-2	Д-2	П-3
18	Д-3	К-3	П-2;К-1	П-2;Д-1	П-1
19	Д-3	П-2	К-3	П-3	П-3
20	Д-1	К-1	П-1	К-2	Д-2
21	К-2	Д-2	Д-2	П-2	Д-2
22	К-2	Д-1;К-2	Д-2;К-1	К-2	Д-2
23	Д-2	П-2	К-2	П-2	П-3
24	Д-3	К-3	Д-2	П-3	К-2
25	П-1	К-1	Д-2	К-2	П-2
26	К-2	К-3	П-3	Д-3	К-3
27	П-1	К-2	Д-1	К-2	Д-3

Сумму баллов по каждому стилю руководства приведите к цифре, удобной для дальнейшего анализа: разделите на 10 и округлите до целого значения.

Результат выражается тремя цифрами, каждая из которых до 10 баллов. Во-первых, определите, доминирующий стиль руководства. За количественный показатель доминирования того или иного типа принята разница в 3 балла и более. Возможные соотношения трех крайних типов в стиле руководства:

- 1) Д-1-1 – директивный стиль (например: 10-2-4; 6-3-4; 9-5-4 и т.д.)
- 2) 1-К-1 – коллегиальный стиль (например: 4-9-4; 3-8-4; 5-10-4);
- 3) 1-1-Л – либеральный стиль (например: 3-2-10; 4-3-9 и т.д.)
- 4) Д-К-1 – директивно-коллегиальный (например: 7-8-4; 6-7-3 и т.д.)
- 5) 1-К-Л – коллегиально-либеральный (например: 4-7-9; 4-7-7; 3-6-7 и т.д.)
- 6) Д-1-Л – директивно-либеральный (например: 8-1-6; 8-3-8; 7-2-9);
- 7) Д-К-Л – смешанный (например: 2-3-3; 3-3-3 и т.д.)

При этом результаты смешанного типа соответствуют разным характеристикам руководства:

- а) одинаково низкая выраженность стилей (2-3-3; 3-3-3 и т.д.) характерна для неопытных руководителей;
- б) одинаково средняя выраженность стилей (5-6-6; 6-6-4 и т.д.) характеризует оперативно меняющегося руководителя;
- в) одинаково высокая выраженность стилей (10-8-8; 9-9-8 и т.д.) характеризует противоречивый, непредсказуемый типы.

#### **Директивно-коллегиальный стиль.**

Руководитель стремится к принятию единоличных решений. Распределяет полномочия с участием непосредственных заместителей. В работе проявляет активность, что не наблюдается у подчиненных. Преобладающий метод руководства – приказы и поручения, просьбы исполнителей осуществляются редко.

Проявляет активный интерес к дисциплине, регулярно и строго контролируя подчиненных. Основной акцент в работе делается не на достижениях, а на ошибках и просчетах подчиненных. Требовательность к другим очень высокая. Советы и возражения

руководитель позволяет делать только своим помощникам. Отношение к критике отрицательное. Ему свойственна выдержка. Общение с подчиненными происходит только по производственным вопросам. Ориентирован на дело, т.е. на задачу. Положительно относится к нововведениям, но не к человеческим отношениям. В отсутствие руководителя коллектив справляется с работой, но при контроле заместителя.

**Директивно-пассивный стиль.** Распределение полномочий постоянно меняется, являясь рассогласованным. Активность исполнителей допускается, но не считается значимой. Часто прибегает к просьбам и уговорам, но когда это не помогает использует приказы. Строго относится к соблюдению дисциплины, но особых усилий в этом вопросе не прилагает. Контроль за работой исполнителей осуществляется редко, но очень строго с основным упором за результаты работы. Целиком полагается на компетентность сотрудников. Разрешает подчиненным давать советы. В работе мало заинтересован. С персоналом осторожен и тактичен. Подчиненные часто оказываются более компетентными, чем руководитель. От своих заместителей требует безоговорочного подчинения. Избегает нововведений в особенности в общении с людьми. Уделяет внимание управленческим функциям при возникновении значительных проблем. Вопросами социально-психологического климата в коллективе практически не занимается. За него эти проблемы решают другие люди. При отсутствии руководителя коллектив снижает производительность труда.

**Стиль пассивно-коллегиальный.** Руководитель стремится избежать ответственности, в осуществлении управленческих функций занимает пассивную позицию. Допускает инициативу у подчиненных, но сам не стремится к ней. Допускает, чтобы исполнители работали самостоятельно. Основной метод руководства – просьбы, советы, уговоры, приказы старается не отдавать. Слабо контролирует работу подчиненных. Окружает себя высококвалифицированными специалистами, положительно относится к нововведениям в сфере действия общения с людьми. К нововведениям в сфере производства противится. Требует по справедливости, но редко. Часто идет на поводу у подчиненных. При отсутствии руководителя коллектив продолжает эффективно работать.

**Смешанный стиль руководства.** Распределение полномочий при выполнении управленческих функций осуществляет между собой и исполнителями. Инициатива исходит как от самого руководителя, так и от его подчиненных. Но на себя старается брать немного, если проявляет инициативу не сам. Положительно относится к самостоятельности исполнителей. Основные методы – приказ, поручения или просьбы, но иногда прибегает к уговорам или даже выговорам. На дисциплине не заостряет внимание. Осуществляет избирательный контроль, строго следит за конечным результатом труда. С подчиненными в общении соблюдает дистанцию, не проявляя превосходства. Уделяет нужное внимание производственным задачам, а также человеческим отношениям. Внутри коллектива действует нормальный социально-психологический климат (по Журавлеву А.Л., 1976).

## Тест

## Оценка эффективности деятельности руководителя

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

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

№	Факторы	7 6 5 4 3 2 1	Факторы
1	Наличие стратегического мышления	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие стратегического мышления
2	Наличие управленческих способностей	7 6 5 4 3 2 1	Недостаток управленческих способностей
3	Четкое понимание и принятие организационных целей	7 6 5 4 3 2 1	Недостаточное понимание целей организации
4	Высокий уровень социальной ответственности за решаемые задачи	7 6 5 4 3 2 1	Низкий уровень осознания социальной ответственности за решаемые задачи
5	Умение принимать управленческие решения	7 6 5 4 3 2 1	Неумение принимать управленческие решения
6	Наличие креативности как творческого импульса	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие креативности как творческого импульса
7	Наличие самоконтроля	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие самоконтроля
8	Умение правильно организовать деятельность подчиненных	7 6 5 4 3 2 1	Неумение организовать деятельность подчиненных
9	Стремление к инновациям	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие стремления к инновациям
10	Высокий уровень профессионализма	7 6 5 4 3 2 1	Недостаточно высокий уровень профессионализма
11	Стремление к получению новой информации	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие стремления к получению новой информации
12	Применение эффективных стратегий в решении управленческих задач	7 6 5 4 3 2 1	Применение недостаточно эффективных стратегий в решении управленческих задач
13	Способность идти на риск	7 6 5 4 3 2 1	Неспособность идти на риск
14	Проявление внимания к исполнителям	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие внимания к исполнителям
15	Умение положительно мотивировать работников	7 6 5 4 3 2 1	Неумение положительно мотивировать работников

16	Наличие навыков делового общения	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие навыков делового общения
17	Умение создать нормальный психологический климат в малых группах	7 6 5 4 3 2 1	Неумение создать нормальный психологический климат в малых группах
18	Учет мнений исполнителей	7 6 5 4 3 2 1	Неучет мнений исполнителей
19	Умение культурно вести себя	7 6 5 4 3 2 1	Неумение культурно вести себя
20	Умение правильно осуществлять контроль за действиями персонала	7 6 5 4 3 2 1	Неумение правильно осуществлять контроль за действиями персонала
21	Умение влиять на других людей	7 6 5 4 3 2 1	Неумение влиять на других людей
22	Наличие положительных социальных установок	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие достаточного количества социальных положительных установок
23	Правильное отношение к критике в свой адрес	7 6 5 4 3 2 1	Неправильное отношение к критике в свой адрес
24	Стремление к личностному росту	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие стремления заниматься своим личностным ростом
25	Применение эффективных стилей руководства людьми	7 6 5 4 3 2 1	Применение неэффективных стилей руководства людьми
26	Последовательность в достижении целей	7 6 5 4 3 2 1	Непоследовательность в достижении целей
27	Гуманное отношение к работникам	7 6 5 4 3 2 1	Безразличное отношение к работникам
28	Наличие эмпатии	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие эмпатии
29	Умение управлять группой	7 6 5 4 3 2 1	Неумение управлять группой
30	Умение пользоваться авторитетом и властью	7 6 5 4 3 2 1	Неумение пользоваться авторитетом и властью

Оценка результатов:

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