



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

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

КАФЕДРА ПОДГОТОВКИ ПЕДАГОГОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ
И ПРЕДМЕТНЫХ МЕТОДИК

СТИЛИ РУКОВОДСТВА И ИХ РЕАЛИЗАЦИЯ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ
(НА ПРИМЕРЕ ГБПОУ ЧЕЛЯБИНСКИЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ КОЛЛЕДЖ №1)

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

Проверка на объем заимствований:
56,3 % авторского текста

Работа рекомендована к защите
рекомендована/не рекомендована

« 20 » 08 2018 г.
зав. кафедрой ПППОиПМ
Корнеева Н.Ю.

Выполнила:
Студентка группы ОФ-209-174-1
Голубкова Надежда Анатольевна

Научный руководитель:
Гнатышина Елена Александровна
Д.п.н., профессор

Челябинск
2018 год

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ	9
1.1. Понятие и разновидности стиля руководства в организации	9
1.2. Личность руководителя образовательной организации как субъекта управления образовательными системами	20
1.3. Роль стиля управления руководителя в обеспечении эффективной деятельности образовательной организации	25
Вывод по главе 1	36
ГЛАВА 2 ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО РЕАЛИЗАЦИИ СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ЧЕЛЯБИНСКОГО ПЕДАГОГИЧЕСКОГО КОЛЛЕДЖА №1	37
2.1. Характеристика деятельности Челябинского педагогического колледжа №1	37
2.2. Анализ реализации стилей руководства в процессе управления Челябинского педагогического колледжа №1	43
2.3. Практические рекомендации для совершенствования стилей руководства в Челябинском педагогическом колледже №1	50
Вывод по главе 2	57
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	59
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	63
ПРИЛОЖЕНИЕ А	68
ПРИЛОЖЕНИЕ Б	69
ПРИЛОЖЕНИЕ В	75

ВВЕДЕНИЕ

Усложнение функций современных образовательных учреждений повлекло за собой значительные перемены организационного характера. В жизни их педагогических коллективов и руководителей определилась потребность в поиске новых форм и методов организационно-педагогической деятельности.

Изучение проблемы управления образовательным процессом ставит все новые задачи, решение которых требует больших ресурсов. Реализация программ среднего профессионального образования на сегодняшний день основывается на ряде нормативно-правовых актов как федерального и регионального, так и локального характера.

Однако, роль личности руководителя отображает именно характер соблюдения и применения действующих норм. Рассматривая личность в качестве субъекта менеджмента качества следует обратить внимание на ряд особенности, присущих индивидуализму конкретного руководителя.

Каждая личность по природе своей уникальна, следовательно, обладает определенным набором качеств, отличающих ее от иных субъектов. Рассматривая качественные отличия личности основополагающим аспектом выступают темперамент, харизма, акцентуации и иные психологические особенности проявления индивидуализма. Именно эти качественные характеристики создают уникальный конгломерат качеств управления.

Проблема состоит в том, что в реальной жизни стили руководства не соответствуют теоретической основе, так как все люди различны, что порождает трудности в выборе определенного стиля руководства.

Рассматривая теоретические аспекты, не сложно сделать выводы о их стереотипности, стандартности. Теоретические изыскания описывают идеальные модели руководства без учета психологических особенностей как руководителя, так и коллектива.

Психологические особенности ведения менеджмента накладывают определенные клише на поведение субъектов системы. Так, при грамотном поведении руководителя, по средствам социальной перцепции передается общий эмоциональный фон на коллектив или отдельных субъектов. В свою очередь, субъекты организации методом осмысления производят реформу стиля и делают выводы, отражающиеся на поведении.

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

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

Управленческая деятельность - один из важнейших факторов функционирования и развития образовательной организации в условиях рыночной экономики, а процесс управления является средством, при помощи которого руководство сплачивает воедино трудовые ресурсы, материалы, информацию и людей для достижения поставленных целей.

Эффективный процесс управления обеспечивает оптимальное использование ресурсов, минимизирует потери производительности и качества, нарушение взаимодействия субъектов и подразделений в целом сбоек в коммуникационных каналах.

Эффективная работа всей образовательной организации находится в значительной зависимости от существующей в ней системы управления персоналом, которая, в свою очередь, напрямую зависит от того, насколько высоко квалифицирован руководитель данного учреждения.

Личность руководителя, стили управления и результаты компании - эти вещи тесно связаны между собой. Сочетая несколько способов руководства, можно приблизиться к идеальному результату. Ведь стиль руководителя и эффективность управления – вещи неразделимые. В процессе трудовой деятельности формируется индивидуальный тип, «почерк» руководителя, что позволяет акцентировать внимание на том, что нет и не может быть двух одинаковых руководителей с одинаковым стилем руководства. Таким образом, выбранная мною данная тема актуальна, так как стиль руководства представляет собой явление строго индивидуальное, определяется специфическими характеристиками конкретной личности и отражает особенности работы с людьми.

Методической основой теоретического исследования в области менеджмента выступают работы с Ф. Тэйлора, братьев Ф. и Л. Гилбретов, Г. Гант, Г. Эмерсон и др. Психолого-педагогические аспекты разрабатываются на основе работ Р. Лайкерта, Д. Макгрегора, К. Аржириса, А. Маслоу, Ф. Херцберга, Р. Блейка, Д. Моутона, Ф. Фидлера и др.

Целью исследования является определение стиля руководства и разработка рекомендаций по совершенствованию менеджмента образовательной организации ГБПОУ «Челябинский педагогического колледж №1».

Объект исследования - управление образовательными организациями СПО.

Предмет исследования - совершенствование стиля руководства образовательными организациями.

Гипотеза исследования: Стиль руководства образовательной организацией будет эффективным при реализации мероприятий по развитию

личностных качеств руководителей и оптимизации управления педагогическим коллективом.

Исходя из поставленной цели и сформулированной гипотезы необходимо решить следующие **задачи**:

1) изучить понятие и разновидности стилей руководства в образовательной организации;

2) изучить значимость качеств личности руководителя образовательной организации как субъекта управления;

3) выявить роль стиля руководства в обеспечении эффективной деятельности образовательной организации;

4) провести анализ реализации стилей руководства в процессе управления Челябинским педагогическим колледжем №1;

5) разработать практические рекомендации по совершенствованию стиля руководства в Челябинском педагогическом колледже №1.

Методы исследования:

а) теоретические методы:

теоретический анализ;

психолого-педагогической анализ;

моделирование;

метод экспертной оценки;

метод компиляции.

б) эмпирические методы:

проведение тестовых исследований;

наблюдение;

беседа;

опрос;

анкетирование;

статистический анализ;

интерпретация результатов анкетирования.

Опытно-экспериментальная база — ГБПОУ Челябинский педагогический колледж №1.

Научная новизна исследования состоит в том, что на основе изученных теоретических данных нами был проведен самостоятельный практический анализ основных психологических аспектов стилей управления в образовательных учреждениях, и на его основе разработана программа совершенствования управленческих знаний и умений руководителей, а также рекомендации по оптимизации стиля управления для руководителей данного образовательного учреждения.

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

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

Структура исследования:

Диссертационная работа состоит из двух глав. Первая глава включает в себя анализ теоретико-методологических основ определения и классификации стиля руководства, вторая глава включает эмпирическое исследование на примере ГБПОУ «Челябинский педагогический колледж №1».

ГЛАВА 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

1.1. Понятие и разновидности стиля руководства в организации

Корни управления персоналом уходят глубоко в историю человеческого общества. Еще первые представители человечества, объединенные в родовые общины, ежедневно решали проблемы использования собственных, весьма ограниченных физических и интеллектуальных ресурсов, сталкивались с вопросами разделения труда, трудовой мотивации и дисциплины. Сегодня вряд ли кто скажет, как и когда зародилось искусство и наука управления. Менеджмент в той или иной форме существовал всегда там, где люди работали группами и, как правило, в таких сферах человеческого общества, как:

- политическая – необходимость установления и поддержания порядка в группах;
- экономическая – необходимость в изыскании, производстве и распределении ресурсов;
- оборонительная - защита от врагов и диких зверей.

Даже в самых древних обществах требовались личности, которые координировали и направляли деятельность групп (сбор пищи, строительство жилья и т.п.). С момента появления науки управления, эволюция ее, как самостоятельной дисциплины, является не строгой последовательностью некоторых основных этапов, а развитием ряда подходов, которые частично совпадали по времени. Кроме того, развитие каждого из них и теории управления в целом происходило в более широком социальном и общенаучном контексте. Поэтому складывавшаяся теория управления испытывала влияние со стороны происходящих в мире перемен - новых

научно-технических достижений, изменения отношения к бизнесу, успехов в других, связанных с управлением, дисциплинах – таких, как социология, психология, экономика, инженерные науки и др.

Выделяют три основных подхода в развитии теории управления: подход с точки зрения основных школ в управлении, процессный, системный подходы. Первый из них наиболее важен именно в историческом плане, поскольку он образован совокупностью достаточно четко сменявшихся «школ», рассматривавших управление с различных точек зрения: образовательной организации научного управления, административного управления («классическая образовательная организация»), человеческих отношений и поведенческих наук, а также образовательной организации количественных методов управления. Два других подхода, также имеющих исторический интерес, более важны для характеристики современного состояния науки об управлении. Общая картина эволюции управления как науки может быть проиллюстрирована следующим образом (рис. 1) [25,с.16].

Временной период	1885-1920-1930-1940-1950-1960	В наше время
Образовательной организации управления	—————→	
Подход научного управления	↔	
Административный подход		←—————→
Подход с точки зрения человеческих отношений		←—————→
Подход с точки зрения науки о поведении		←—————→
Подход с точки зрения количественных методов		←—————→
Подход к управлению как к процессу		—————→
Системный подход		←—————→
Ситуационный подход		←—————→

Рисунок 1. Основные психологические периоды образовательной организации в управлении

Как мы видим на данном рисунке, процесс развития науки об управлении не является плавным и безболезненным, лишенным внутренних противоречий. Эти противоречия, прежде всего, связаны с эволюционным процессом. Он непрерывен и выступает как своеобразный вектор всех социально-политических, производственных, экономических и иных изменений общества. Поэтому некоторые подходы школ управления в результате эволюции изменяются, другие подходы становятся не актуальными на данном этапе развития общества, а третьи начинают интенсивно развиваться в соответствии с требованиями производства и общества.

Хотя эта схема упрощает реальную сложность рассматриваемого процесса, ее целесообразно взять за основу. Она, однако, должна быть дополнена, поскольку общая эволюция управленческой науки не может быть понятна без ее связей, например: с «социологической школой», с промышленной психологией и др.

Самые первые исследования в области менеджмента были сделаны классической школой. Наиболее известными ее представителями, наряду с Ф. Тэйлором, были братья Ф. и Л. Гилбреты, Г. Гант, Г. Эмерсон и др. Первый крупный шаг к рассмотрению менеджмента как науки был сделан Ф. Тэйлором (1856-1915), который возглавил движение научного управления. Он заинтересовался не эффективностью человека, а эффективностью деятельности организации, что и положило начало развитию образовательной организации научного управления. В своих работах «Управление фабрикой» (1903 г.) и «Принципы научного менеджмента» (1911 г.) [24,с.11]. Ф. Тэйлор разработал ряд методов научной организации труда, основанных на изучении движений рабочего с помощью хронометража, стандартизации приемов и орудий труда.

Главная заслуга Ф. Тэйлора состоит в том, что он как основатель образовательной организации «Научного управления» разработал методологические основы нормирования труда, стандартизировал рабочие

операции, внедрил в практику научные подходы подбора, расстановки и стимулирования труда рабочих, разделение ответственности за результаты между менеджерами и рабочими.

Таким образом, к 1916 г. сформировалось целое направление в исследованиях: первая научная образовательная организация, получившая несколько названий, – «научного менеджмента», «классическая» и «традиционная». Разновидностью классической образовательной организации управления является «Административная образовательная организация» (1920-1950 гг.). Она занималась изучением вопросов роли и функции менеджера. Одним из пионеров этой образовательной организации был А. Файоль (1841-1925 гг.) и его последователи: Л. Урвик, Д. Муик, Э. Геймс, О. Шелдас, Л. Аллен и др. А. Файоль разделил весь процесс управления на пять основных функций, которые мы до сих пор используем в управлении организацией: это планирование, организация, подбор и расстановка кадров, руководство (мотивация) и контроль. Второе направление – это разработка системы универсальных принципов управления; по А. Файолю, это – следующие принципы [25,с.21]:

- разделение труда;
- полномочия и ответственность;
- дисциплина;
- единоначалие;
- единство распорядительства;
- подчиненность личных интересов общим;
- вознаграждение персонала;
- централизация;
- скалярная цепь (принцип иерархии в руководстве);
- порядок;
- справедливость;
- стабильность рабочего места для персонала;
- инициатива;

– корпоративный дух.

Несмотря на выдающийся вклад в развитие управленческой науки, «классическая» образовательная организация не была свободна от некоторой ограниченности своего подхода. Ее мало интересовали, например, социальные аспекты управления (что затрудняло ее синтез с социологическим направлением). Явно недостаточное внимание уделялось его важной категории факторов работы организации – собственно психологическим, поведенческим.

Определенный прорыв в области менеджмента, ознаменовался появлением образовательной организации «человеческих отношений» (1930-1950гг.); подход с точки зрения науки о поведении.

Принципиальная переориентация исследований изучения человеческого фактора как основного элемента эффективной организации постепенно приводит к оформлению поведенческой образовательной организации в управлении. Работы Р. Лайкерта, Д. Макгрегора, К. Аржириса, А. Маслоу, Ф. Херцберга, Р. Блейка, Д. Моутона, Ф. Фидлера и др. показали, что не только межличностные отношения, но и мотивация, характер власти и авторитета, особенности лидерства, поддержание коммуникаций, субъективное восприятие человеком своего труда и места в организации - все это выступает мощными факторами эффективной работы и управления. Таким образом, главной целью этой образовательной организации становится повышение эффективности организаций на основе человеческого фактора. В целом поведенческий подход приобретает столь большую популярность и масштабы, что почти полностью охватывает основную проблематику теории управления.

Более поздние теории управления разработаны в основном представителями образовательной организации «количественных методов в управлении» (1950 г. – по настоящее время).

Появление данной образовательной организации – следствие применения математики и компьютеров в управлении [31,с.115]. Кроме того,

как справедливо отмечается «...именно количественная образовательная организация стимулировала привлечение положений теории систем, кибернетики – областей науки, синтезирующих, интегрирующих сложные явления – к управлению, что по прошествии времени способствовало преодолению контраста между рационализмом сторонников «науки управления» и романтизмом энтузиастов налаживания гармонии в человеческих отношениях, организациях и обществе» [32,с.60].

Все рассмотренные нами выше образовательной организации управления сформировали определенные методы и стили руководства. Слово «стиль» греческого происхождения, означает стержень или почерк [50,с.224]. Отсюда можно считать, что стиль руководства – это своего рода «почерк» в действиях менеджера. Более полное определение стиля руководства: относительно устойчивая система способов, методов и форм практической деятельности менеджера. Кроме того, под стилем управления понимают манеру и способ поведения менеджера в процессе подготовки и реализации управленческих решений [24,с.93].

Все определения стиля управления сводятся к совокупности характерных для менеджера приемов и способов решения задач управления, т.е. стиль – это система постоянно применяемых методов руководства.

На рисунке 2 представлены факторы, определяющие стиль руководства.

Как видно, стиль и метод руководства существуют в определенном единстве. Стиль представляет собой форму реализации методов руководства, принятую данным менеджером в соответствии с его личными, субъективно-психологическими характеристиками.

Выделяют следующие типы руководителей, которые естественно, носят сугубо условный характер:

- демократ;
- диктатор;
- пессимист;

- организатор;
- манипулятор.

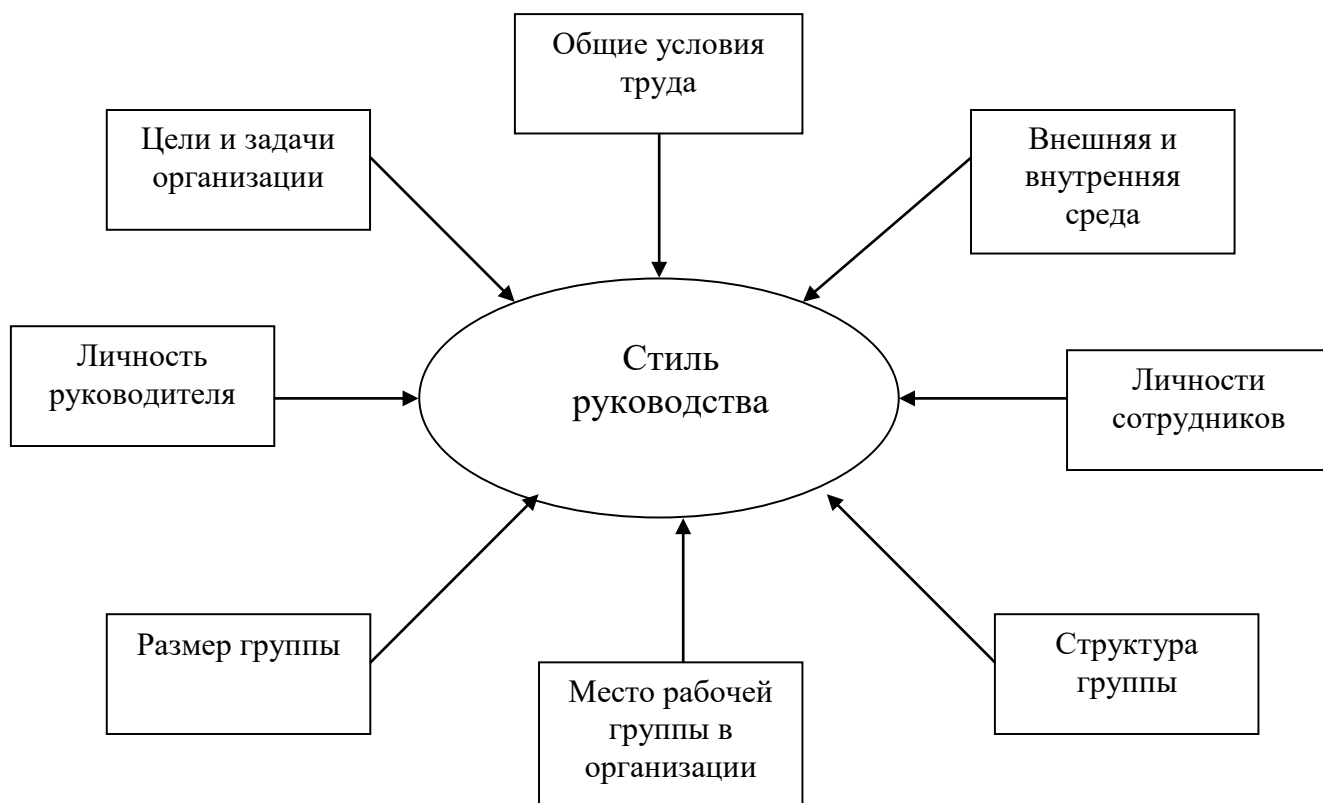


Рисунок 2. Факторы, определяющие стиль руководства

Как видно, стиль руководства – явление строго индивидуальное, так как он определяется специфическими характеристиками конкретной личности и отражает особенности работы с людьми и технологию принятия решения именно данной личности. В процессе трудовой деятельности формируется некоторый строго индивидуальный тип, «почерк» руководителя, действия которого повторить в деталях практически невозможно. В связи с изучением стилей работы иногда ставят вопрос о том, а стоит ли поощрять различия в стилях работы, не лучше ли (и не проще ли) добиваться выработки единого стиля управленческой деятельности в одной организации и даже во всех организациях [46,с.183]. Ответ дает сама практика управления организациями, которая требует разных стилей руководства (при их общих базовых особенностях) в разных отраслях, в разных условиях и на разных этапах развития предприятий. Заметим, что

важнейшим элементом современного стиля деятельности является именно умение менять стиль работы в зависимости от актуальных требований момента.

В руководстве подчиненными нет абсолютных истин, так как поведение людей не только рационально, но и иррационально, поэтому существует большое множество разновидностей стилей управленческой деятельности.

Назовем наиболее встречающиеся стили [26,с.127].

1. Авторитарный стиль, характерной особенностью которого является единоначалие в любых делах, больших и малых. Этот стиль исключает какое бы то ни было участие подчиненных руководителю работников в управлении, их инициативность и самостоятельность.

2. Коллегиальный стиль. Девиз руководителя – коллективиста можно сформулировать так: «Моя точка зрения – одна из возможных» [21,с.147]. Психологической же предпосылкой этого стиля является способность работника воспринимать, понимать, принимать и использовать в деле точки зрения, позиции, мнения, противоположные собственным.

3. Дипломатический, основанный на способности руководителя к такой интеллектуальной гибкости, которая обеспечивает быструю перестройку им тактики и стратегии своей деятельности в соответствии с требованиями изменяющихся условий. Этот стиль в своих крайних отрицательных проявлениях граничит, однако, с изворотливостью и демагогией.

4. Либеральный стиль, состоящий в предоставлении подчиненным полной свободы действий в границах заданного направления деятельности. Такой стиль, правда, может приводить к формированию у того, кто его реализует, привычки работать по принципу «само собой сделается».

5. Авральный стиль, в соответствии с которым работа осуществляется по правилу «давай, давай, потом разберемся». Этот стиль обеспечивает быструю мобилизацию всех необходимых ресурсов трудового коллектива на решение краткосрочных задач. Но при частом использовании такого стиля

дестабилизируется нормальная деятельность трудовых коллективов и, в конечном счете, приводит к существенному снижению производительности труда.

6. Деловой стиль в принципе противоположен авральному. Деловой стиль – это стиль действия в оптимальном режиме. Руководители, умеющие трудиться по-деловому, за одно и то же время выполняют намного больший объем работы, чем другие. Никакой опасности в деловом стиле нет, если руководитель постоянно контролирует свои действия по критериям общественной необходимости, социальной приемлемости и безопасности осуществляемых работ.

7. Конструктивный стиль. Его главная особенность – поиск и создание условий для полезных преобразований всего, с чем люди постоянно имеют дело на работе. Рыночный смысл конструктивного стиля состоит в том, что он обеспечивает создание конкурентоспособных товаров и услуг. В своих высших проявлениях этот стиль нацелен на превращение вредного в полезное.

8. Документальный стиль, складывающийся у работника на основе веры в то, что «хорошая бумага» (правильно составленный документ) сама дело сделает. Строго говоря, в позитивном смысле это вовсе и не стиль руководства, а лишь выражение неспособности или нежелание руководителя эффективно вести управленческий процесс.

9. Компромиссный стиль. Его основу составляет способность руководителя, уступая лицам с различными интересами, добиваться достижения поставленных целей. Этот стиль очень эффективен в ситуациях, когда требуется погасить недельный конфликт и повернуть людей от выяснения отношений к полезной работе. Однако его частое применение угрожает руководителю наработкой привычки все проблемы решать в ключе компромисса, что может привести к замене принципиальности.

10. Демонстрационный стиль хорошо работает как средство возбуждения чувства соперничества, без которого никакое эффективное

соревнование работников невозможно. Однако применение этого стиля таит в себе опасность превращения деятельности для демонстрации успехов людей в то, что называют «показухой».

На практике эти стили в чистом виде в работе руководителей встречаются крайне редко. Скорее их следует отнести к элементам составляющим тому, что мы называем стилевой структурой деятельности работника.

Наиболее распространенными и универсальными на практике считают выделенные немецким психологом К. Левиным три «классических» стиля руководства: авторитарный, демократический и попустительский (либеральный) [34,с.136]. Важнейшим общим основанием выделения этих стилей послужил характер принятия управленческих решений и отношение руководителя к подчиненным. Рассмотрим эти стили подробнее.

Авторитарному стилю присущи единоличное принятие руководителем всех решений, а так же слабый интерес к работнику как личности. Руководитель сам, без обоснования перед подчиненными, определяет цели, распределяет задания и строго контролирует их выполнение. Он убежден в том, что лучше понимает цели организации и пути их достижения, более компетентен по сравнению с подчиненными, хотя на деле это часто бывает не так. Решения начальника имеют характер приказов, которые должны беспрекословно выполняться подчиненными, в противном случае им следует ожидать санкций. Статусные символы поддерживают властную позицию руководителя. Он вознаграждает и наказывает сотрудников по собственному усмотрению, без каких-либо твердо установленных и известных всем критериев оценки.

Применение авторитарного стиля, хотя и обеспечивает высокую производительность, но не формирует внутренней заинтересованности исполнителей в эффективном труде. Изменение дисциплинарных мер вызывают в человеке страх и злость, уничтожают стимулы к работе.

Демократический стиль характеризуется стремлением руководителя к

выработке коллективных решений, интересом к неформальным, человеческим отношениям. Руководитель совместно с сотрудниками согласовывает цели организации и индивидуальные пожелания членов группы, распределяет работу. При оценке работников он руководствуется объективными, известными всем критериями, оказывает подчиненным необходимую помощь, стремясь повысить их возможности самостоятельно решать производственные вопросы.

Попустительскому (либеральному) стилю присущи: стремление руководителя уклониться от принятия решений или переложить эту задачу на других, а также его абсолютно безучастное отношение к делам коллектива. Руководитель, избравший такой стиль, обычно предоставляет полную свободу действий своим подчиненным, пуская их работу на самотек. Он приветлив в общении с сотрудниками, но играет пассивную роль, не проявляет инициативы. В группе отсутствует всякое структурирование труда, сколько-нибудь четкое распределение заданий, прав и обязанностей. Руководитель избегает как позитивных, так и негативных оценок сотрудников, регулирования групповых отношений.

В крайнем выражении попустительский стиль означает отсутствие руководства, поскольку руководитель полностью устраняется от своей управленческой роли [23,с.137].

Отметим, что наиболее эффективным считается демократический стиль управления. Конечно, эти признаки не абсолютно прочно «закреплены» за соответствующими стилями. Многолетние наблюдения показывают, что предпочтение следует отдавать разумному сочетанию стилей руководства. Гибкость руководителя и заключается в том, чтобы использовать преимущества каждого стиля и применять его в зависимости от особенностей ситуации.

1.2 Личность руководителя образовательной организации как субъекта управления образовательными системами

Руководитель в образовательной организации - важная должность. Именно с руководителя начинается порядок и беспорядок внутри организации. Об образовательном учреждении в целом часто судят именно по личности руководителя [29,с.84]. Изучение, анализ управленческой литературы и опыт управления школой показывают, что в настоящее время недостаточно внимания уделено личности директора образовательного учреждения, а также требованиям, которые предъявляет к нему современное общество. Эти требования определяются через профессионально значимые качества, под которыми мы подразумеваем индивидуальные качества субъекта, влияющие на эффективность деятельности. Поэтому проблема личности в управлении образовательными системами становится все более актуальной. В современных условиях возрастает роль директора, как руководителя нового типа - педагогического менеджера из-за увеличения объема задач, решаемых образовательным учреждением. Руководитель с приоритетом направленности на задачу окажется более востребованным.

Современному руководителю необходимо заботиться о создании имиджа и поддержании своего социального статуса учреждения, внедрять в управленческий процесс высокие информационные коммутационные технологии, формировать единую творческую команду, стимулировать творческую деятельность, обеспечивать оптимальные условия для самореализации ученического и педагогического коллективов, привлекать и грамотно использовать дополнительные источники и способы финансирования, развивать формы самоуправления, общественного контроля [42,с.171].

Наличие у руководителя четких личных ценностей и разумных личных целей крайне важно для успеха в профессиональной управленческой

деятельности, карьере и личной жизни. От успешности управления руководителя зависит эффективность всего учреждения в целом:

1. Целевая эффективность:

- соответствие целей учреждения политике государства, требованиям социума, личности;
- потенциальные возможности и обоснованность целей развития;
- определение приоритетов и стратегий.

2. Ресурсная эффективность:

- реализация учителем своих профессиональных возможностей;
- рациональная организация труда обеспеченность материально-технической базой
- согласование кадровой политике с целями учреждения.

3. Технологическая эффективность:

- рациональное распределение функциональных обязанностей;
- использование инновационных технологий в системе управления;
- система мониторинга процесса и оценки качества конечных результатов.

4. Социально-психологическая эффективность:

- Благоприятный социально-психологический климат;
- Удовлетворенность участников процесса образовательным учреждением.

Именно поэтому директор всегда должен уметь выстраивать правильную, продуманную стратегию управления. Известный польский журналист-исследователь Д. Пассент писал, что «директор образовательной организации должен быть дипломатом, когда что-то выпрашивает для своей образовательной организации; жестким при выполнении своих распоряжений, приказов от подчиненных; изворотливым, когда беседует с представителями прессы; многообещающим с молодыми специалистами». В этих словах, хотя и шутливых, доля правды весьма существенна [48,с.39].

Многие ученые на протяжении всего развития управленческого знания пришли к выводу, что стиль и качества личности следует рассматривать в единстве. Так возник поведенческий подход, переместивший внимание от черт личности руководителя к особенностям его поведения. Например, немецкий социальный психолог XX века Курт Левин считал, что стили руководства зависят исключительно от индивидуальных особенностей руководителя (черты характера, способности, знания, эмоционально - волевая сфера), являющиеся фундаментом, на котором строится вся деятельность управления [35,с.147].

Культура управления руководителя представляет собой синтез личностных, профессионально- деловых качеств, необходимых для успешной реализации управленческих функций. Ряд педагогов (В.А.Сластенин, А.В.Мищенко, И.Ф.Исаев) раскрывают понятие «управленческая культура руководителя» через категории технологии, ценности и творчества, выделяя следующие ее основные компоненты: аксиологический, технологический, личностно-творческий. Следовательно, в управленческой деятельности руководитель образовательной организации самореализуется как личность, руководитель, организатор, общественный деятель и педагог. Постоянное взаимодействие с участниками учебного процесса придает управленческой деятельности личностно-ориентированную направленность. Неправильно говорить о качествах личности руководителя в отрыве от содержания его деятельности и влияющих на нее факторов [37,с.93]. Руководитель должен всегда привносит свои индивидуальные качества в процессы трудовой деятельности и группового взаимодействия. Руководитель, обладая высоким авторитетом среди членов своего коллектива, как правило, более демократичен, а отсутствие авторитета он пытается компенсировать жесткими, директивными действиями.

Управленческая деятельность требует от руководителя научно-познавательных, коммуникативных, конструктивных, организаторских, суггестивных, перцептивных способностей. Руководитель, осваивая ценности

и технологии управления, что определяется как личностными особенностями руководителя, так и особенностями объекта управления интерпретирует, преобразовывает свои способности [22,с.136]. Часто встречается в управленческой деятельности, когда руководитель, обладающий прогрессивным стилем руководства, преобразовывает отстающий педагогический коллектив, постепенно его пробуждая в нем творческие силы, мотивацию, позволяющие повысить конкурентоспособность учреждения в современном образовательном пространстве.

Следовательно, управление образовательными системами является сферой реализации способностей личности. Личность характеризуется не только тем, что она делает, но и тем, каким образом она это делает, т.е. придает ей управленческий почерк [11,с.117]. Для эффективности управленческой деятельности современному руководителю необходимо овладеть определенными компонентами педагогического менеджмента (таблица 1).

Таблица 1 – Классификация организационно-управленческих качеств руководителя

Группы качеств	Содержание качеств	Ранги качеств	Удельный вес, %
Профессиональная компетентность	Знания и опыт: наличие профессиональных знаний и умений в сфере управления ОУ, знание работы на должности завуча, опыт педагогической и общественной деятельности.	1	27
Организаторские качества	Взаимоотношения с людьми: тяга к лидерству, умение контактировать с педагогами, учащимися, родителями, организовать совместную педагогическую деятельность, личная привлекательность.	2	19
Деловые качества	Отношение к делу: умение стратегически мыслить, предприимчивость (тактика действий) и личная организованность.	3	18
Нравственные качества	Отношение к нравственности: духовные качества и культура поведения в обществе	4	15
Работоспособность	Способность к продолжительной и напряженной творческой деятельности на	5	14

	руководящей должности в ОУ.		
Группы качеств	Содержание качеств	Ранги качеств	Удельный вес, %
Политическая культура	Понимание интересов государства, образовательной организации, личности педагога, учащегося, родителя, умение считаться с разными точками зрения	6	7

Безусловно, каждое из перечисленных качеств, оказывает огромное влияние на эффективность работы коллектива и учреждения в целом. Руководителя, обладая вышеперечисленными качествами, можно считать идеальным руководителем. В настоящее время подбору руководящих кадров уделяется большое внимание. Собеседование, рекомендации, внешние отзывы и биографические данные, резюме являются универсальным средством оценки претендентов на руководящую должность.

Понимать своих сотрудников, терпимость, принятие различных убеждений, ценностей и взглядов играет большую роль в управленческой деятельности. Личные качества руководителя оказывают влияние на уровень мотивации, степень удовлетворенности трудовой деятельностью, характер их межличностных отношений. Каждый руководитель использует определенные индивидуальные рычаги психологического влияния в управлении. Чем больше различных источников влияния (принуждение, вознаграждение, традиции и т.д.) может задействовать руководитель, тем весомее его авторитет, сила его психологической власти. Только личность руководителя, власть примера (харизма) является большим источником влияния на коллектив.

Розанова В.А. отмечает следующие качества руководителя и его сотрудников, препятствующие эффективности протекания управленческого процесса [36,с.117].

Качества руководителя, препятствующие эффективности протекания управленческого процесса:

- недостаточная сформированность у руководителя управленческой концепции;

- коммуникативные трудности с коллективом;
- конфликтные тенденции поведения, ситуации;
- недоброжелательное отношение;
- неумение мотивирования коллектива;
- ориентация только на личные цели;
- недостаток творческого подхода в работе;

Качества подчиненных, которые препятствуют эффективности управленческого процесса:

- только частично знает свои функциональные обязанности;
- нерационально планирует свое рабочее время;
- боится самостоятельно принимать решения и постоянно обращается к руководителю.

Грамотный руководитель, работая над самосовершенствованием, саморазвитием, самообразованием, самовоспитанием, в его управленческой деятельности будет мало недостатков. Из выше сказанного можно установить некоторые элементы психологического портрета современного директора образовательной организации: адекватная профессиональная и личностная самооценка, деловая профессиональная направленность. Данные качества помогут руководителю сделать его деятельность успешнее, и научат серьезно отвечать за результаты своей управленческой деятельности, адекватно принимать решения.

1.3 Роль стиля управления руководителя в обеспечении эффективной деятельности образовательной организации

Особенности личности руководителя, являясь определяющим фактором эффективного управления, формируют определенный стиль руководства. Его отношение к делу и педагогическому коллективу, поведение создают определенный психологический климат, создают определенные нормы взаимоотношений и поведения в нем. Это может быть

атмосфера нервозности, иногда даже страха, или наоборот атмосфера сотрудничества и деловой активности. Руководитель должен быть лидером, достойным подражания [41,с.118].

Главная задача современного руководителя - добиваться коллективной работы, сотрудничества. Если его усилия не поддерживаются коллективом несмотря на его трудолюбие и талант, то результат будет малоуспешным. Это значит сотрудничество, а не прямое давление [32,с.90].

На выбор руководителем индивидуального стиля влияют субъективные и объективные факторы. Субъективные факторы, зависящие от самой личности руководителя:

- опыт, профессиональные знания, интеллект, культура, характер поведения;
- психический склад руководителя (темперамент, характер, нравственные качества);
- выбор определенных методов и форм воздействия на членов коллектива в зависимости от конкретной ситуации, обстановке;
- неповторимые личные качества, система жизненных ценностей, определяющие «управленческий почерк»;
- индивидуальные особенности исполнения социальных ролей руководителя.

Объективные факторы, которые формируются под влиянием среды окружения:

- окружающая учебно-производственная среда - форма организации труда, обеспеченность материальными ресурсами, социально - психологические особенности педагогического коллектива (характер сложившихся в нем взаимоотношений, возраст, пол, уровень квалификации, интересы и потребности, его традиции и ценности);
- специфика образовательного учреждения - структуры управления, его цели, задачи, технология управления, функции руководителя;
- способы и приемы управления, используемые руководством.

В стиле проявляются склонности человека, отличительные черты, манеры поведения, привычки, вкусы. Стиль отражает индивидуальность личности, подчеркивает ее самостоятельность, неповторимость. Обычно стилю присуща устойчивость, характеризуемая в частом повторении тех или иных приемов руководства, но относительна, следовательно стилю присущ и динамизм. Однако особенности личности руководителя при всей их значимости не исчерпывают всех аспектов стиля [23,с.147].

Разные стили руководства требуют различного сочетания способностей. Стиль выполняет компенсаторные функции по отношению к структуре способностей личности. Поэтому руководители выбирают тот или иной стиль, чтобы опереться на сильные стороны своей индивидуальности и «обойти» слабые. То есть, наличие стилей руководства – это следствие разнообразных человеческих индивидуальностей.

Каждый руководитель в процессе своей управленческой деятельности исполняет свои функции в присущем только ему стиле руководства. В современной литературе существует достаточное количество определений стиля управления. Современные исследования стиля в психологии управления провел А.А.Журавлев. По А.А.Журавлеву, «стиль руководства - это индивидуально-типические особенности устойчивой системы воздействия руководителя на коллектив» [23,с.81].

Стиль руководства представляет относительно устойчивую систему методов, способов, приемов воздействия руководителя на коллектив для эффективной реализации управленческих функций. Ориентация руководителя на выполнение задач или на человека, забота о человеческих отношениях – все это стиль руководства [18,с.114]. Общим во многих определениях стиля руководства является трактовка его как способа воздействия руководителя на подчинённых. Изучение и возникновение стиля руководства связаны с известным немецким психологом К. Левиным. В 30-е годы XX века, проводя эксперименты, на основе изучения влияния личностных качеств руководителя определил три ставших классическими

стили руководства: авторитарный (директивный), демократический (коллегиальный), либеральный (нейтральный). Исследования Левина дали основу для изучения данного вопроса другими учеными [30,с.147].

Многие вопросы о руководстве рассмотрены в трудах отечественных, зарубежных педагогов, психологов и ученых: сущность понятия «стиль руководства», виды и подходы к их выбору (В. Рубахин, Г. Блейк, П. Г. Гордиенко, Г. Дидковский, А. Журавлев, И. Волков, Е. Кузьмин, Ю. Емельянов, Д. Мак Грегор, И. Шинон, Т. Колларик, Г. Юкл), мнение о значимости стиля (Р.Х. Шакуров, Ф. Генон, А. М. Омаров, Е. С.).

Изучение стиля руководства становится главным направлением в изучении личности, потому что именно в стиле руководителя проявляются его личные качества, которые могут незначительно измениться в зависимости от особенностей и потребностей коллектива [32,с.127]. Стиль руководства принадлежит аппарату управления, выражаясь в использовании руководителем в своей управленческой деятельности определенной системы приемов, побуждая членов коллектива к инициативному и творческому подходу к выполнению обязанностей, последовательно контролируя их результаты деятельности.

В стиле руководителя отражается его индивидуальный почерк в реализации своих управленческих функций. Индивидуальность стиля проявляется в своеобразии применяемых конкретным руководителем способов деятельности, которая детерминирована следующим:

- личным мировоззрением, взглядами, мотивами, к обуславливающие применение тех или иных принципов, методов для организации своей деятельности и поведения;

- особенностями психологии (темперамент, характер, направленность, способности и др.) и индивидуальными качествами;

- уровнем профессионального мастерства в области социального управления. В индивидуальности стиля проявляются и ситуационные

особенности объекта управления, и факторы среды, влияющие на деятельность [38,с.70].

Все люди различны по своим индивидуальным особенностям, поэтому на практике многие стили руководства не соответствуют теории, что порождает трудности в выборе определенного стиля, который бы смог еще способного удовлетворить всех членов педагогического коллектива. От выбранного руководителем стиля будут зависеть многие компоненты: например, внутренняя атмосфера образовательной организации, авторитет руководителя, отношения между руководителем и коллективом, порядки, трудовая дисциплина, правильная организация трудовой деятельности, эффективность принимаемых решений [41,с.80].

Многие научные исследования не позволяют выделить стиль, который всегда гарантировал бы успех. Например, в результате исследования, проведенные Р. Лайкертом в Мичиганском университете, доказано, что руководители, ориентированные на задачу, оцениваются как менее компетентные по сравнению с ориентированными на личностно-ориентированный подход. Степень успешности того или иного стиля зависит от поставленной задачи, конкретной ситуации, от личностных особенностей конкретных участников образовательного процесса [44,с.121]. Только понимание возможного многообразия способов управления, ясное и вместе с тем гибкое видение проблем на любых уровнях делает руководителя более свободным, а его деятельность более эффективной. Формула эффективного руководства: знает- хочет - может - успевает. Становление стиля представляет сложный длительный процесс. Опытный руководитель способен использовать тот или иной стиль в зависимости от ситуации: от состава руководимого коллектива, содержания решаемых задач. Но при всей их значимости особенности личности не исключают другие факторы, формирующие стиль управления.

Обилие классификаций стиля руководства в теории свидетельствует о сложности данного социального явления. Классическая классификация стиля

руководства восходит к работам крупного немецкого социального психолога 20 века Курта Левина, выделившего три традиционных стиля: авторитарный (директивный), демократический (коллегиальный) и либеральный (попустительский) стили. В этой классификации стили руководства различают по тому, как руководитель включает подчиненных в процесс принятия решений [48,с.70]. В настоящее время используют два подхода к изучению стилей:

- традиционный подход («одномерные» стили управления, характеризующиеся одним каким - то фактором: авторитарный, демократический и либерально- попустительский);

- современный подход: в рамках данного подхода стили руководства являются интегральной характеристикой деятельности руководителя, отражающая его личностные качества и гибкое построение взаимоотношений с коллективом с учетом внешних факторов.

«Одномерные» стили характеризуются одним каким - то фактором: авторитарный, демократический и либерально- попустительский. Рассмотрим более подробно одномерные стили управления образовательными системами и дадим сравнительную характеристику данным стилям, выделив их особенности, преимущества, недостатки в виде сводной таблицы 2 [33,с.91].

Таблица 2 – Одномерные стили управления образовательными системами

Основные параметры сравнения	Одномерные стили управления		
	Авторитарный (автократический, директивный, административный)	Демократический (коллегиальный)	Либеральный (пассивный стиль)
1. Природа стиля	ПОЗИЦИЯ «над группой»: - Высокая централизация власти,	ПОЗИЦИЯ «в группе»: - Делегирование полномочий с удержанием	ПОЗИЦИЯ «вне группы»: - Минимальное участие руководителя в управлении («максимум

	<ul style="list-style-type: none"> - жесткий диктат воли, - доминирование жесткого единоначалия 	ключевых позиций у лидера	демократии», «минимум контроля») <ul style="list-style-type: none"> - предоставление коллективу возможности самоуправления
2. Преимущества	Большая скорость принятия решений, - основное внимание порядку, результату.	Принятие целесообразных решений; - усиление личных обязательств по выполнению работы через участие в управлении, - высокая мотивация коллектива; - поддержка развития педагогов; - уменьшение количества возможных конфликтов	Разгрузка руководителя; высокая степень самостоятельности и квалификации подчиненных
3. Недостатки	Снятие ответственности с подчиненных; - высокая вероятность ошибочных решений; - уменьшает инициативность и творчество педагогов; - неблагоприятный психологический климат, эмоциональное напряжение.	Требует много времени на принятие решений	Расслоение коллектива на конфликтующие подгруппы; - результаты работы обычно низкие; - Пед.коллектив не удовлетворен своей работой, руководителем, - психологический климат в коллективе неблагоприятный; - нет никакого сотрудничества; - нет стимула добросовестно трудиться
4. Способ принятия решения	Решение руководитель всегда принимает сам, не советуется с коллективом, навязывает им свою волю и не дает возможности проявить инициативу; мнение руководителя - решающее	Требует много времени на принятие решений; - стремится решать вопросы коллегиально	За собой он сохраняет функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего полученные результаты
5. Способ доведения решения до	Приказ, распоряжение, команда	Предложение	Просьба, упрашивание

исполнителей			
6. Интенсивность (качество работы)	Высокая интенсивность	Высокая оригинальность результатов	-
7. Трудовая атмосфера	Высокая напряженность, враждебность	Свободная, дружеская атмосфера	Атмосфера произвола отдельных сотрудников
8. Контроль руководителя за деятельностью подчиненных	Повышенный	Средний	Отсутствует
9. Распределение ответственности	Полностью в руках руководителя	Руководитель всегда доверяет своему педагогическому коллективу и старается распределить ответственность на всех уровнях организации	Полностью в руках исполнителя
10. Отношение к инициативе педагогов	Сдерживание индивидуальных инициатив. Педагогический коллектив боится проявлять инициативу, т. к. она может быть наказуема	Поощряется и используется	Полностью передается коллективу
11. Отношение к знаниям	Считает, что все сам знает	Постоянно учится и требует того же от коллег – педагогов	Безразличное
12. Отношение к общению	Отрицательное, соблюдает дистанцию; четкий язык, неприветливый тон, резкость, нетактичность, даже грубость	Положительное, активно идет на контакты; доброжелательный, вежливый тон в форме просьб, советов и пожеланий. Только	Инициативы не проявляет; общение ведется доверительным тоном, действует уговорами, налаживанием личных контактов, к критике относится терпимо

		по мере необходимости руководитель может применять приказы.	
13. Отношение к педагогам - коллегам	По настроению, неровное, недоверчивое, негативное. Интересы дела ставятся значительно выше интересов людей	Ровное, доброжелательное, требовательное	Мягкое, нетребовательное
14. Отношение к дисциплине	Жесткое, формальное	Разумное	Мягкое, формальное
15. Отношение к стимулированию педагогов	Наказание с редким поощрением	Поощрение с редким наказанием	Нет четкой ориентации

Анализ данной таблицы, показывает, что данные стили плавно переходят друг в друга. По сравнению с другими стилями, авторитарный руководитель добивается выполнения большего объема работы, но наблюдаются такие отрицательные факторы как неблагоприятный климат в коллективе, снижение мотивации, творческой инициативы, отсутствие мышления коллективного. При либеральном стиле руководства объем и качество работы снижается

В настоящее время возможно несовпадение содержания и формы действий руководителя, например, часто авторитарный руководитель маскируется под демократического руководителя общим обсуждением проблемы, хотя в действительности решение руководитель принял единолично [29,с.121].

Анализ литературы показывает, что результативность деятельности наиболее высокая при использовании руководителем авторитарного, демократического, смешанного стилей (демократический - авторитарный) и, а наиболее низкая будет при либеральном стиле. В отличие от других стилей, у либерального стиля было выявлено больше недостатков, но это еще не говорит о его мало эффективности в управлении образовательными

системами. Эффективность либерального стиля наиболее высока в школах, со сформированным педагогическим коллективом, творческими группами, нравственно здоровыми, творчески работающими, ответственными к своим обязанностям, с наиболее опытными, квалифицированными работниками [22,с.160].

Анализ литературы свидетельствует о нахождении многими авторами негативного в авторитарном стиле руководства. Обратившись к истории 1812 года, можно вспомнить как Великий полководец Михаил Кутузов смог сломить армию Наполеона, используя авторитарный стиль, управляя своим полком.

Как показывает анализ литературы, авторитарный стиль (45-50%) сейчас наиболее широко распространен в управленческой деятельности, что способствует хорошей трудовой дисциплине, соответствует сегодняшней обстановке в образовании. Поэтому он и занимает лидирующее место. Часто наравне с авторитарным стилем используют демократический стиль (40%) затем следует либеральный (около 20%) [16,с.80].

«Многомерные» стили управления представляют комплекс взаимодополняющих подходов (таблица 3).

Таблица 3 – Многомерные стили управления образовательными системами

Многомерные стили управления	Стороны	
	Положительные	Отрицательные
1. Примитивное руководство или «отдых на работе» (объединенное управление)	-	Холодное отношение к коллективу, не является лидером, просто «хранитель своего кресла»
2. Социальное руководство	руководитель любим подчиненными: уделяет особое внимание нуждам и потребностям. Текучка	излишняя доверчивость к подчиненным приводит к принятию непродуманных решений, из-за этого

	кадров очень низка, а уровень удовлетворенности трудом очень высок.	страдает учебный процесс. Подчиненные могут злоупотреблять доверием к себе
Многомерные стили управления	Стороны	
	Положительные	Отрицательные
3. Авторитарное руководство (власть – подчинение)	руководитель заботится только об организации	не осуществляет никакой социальной деятельности, между руководителем и его подчиненными постоянно сохраняется дистанция, отсутствует взаимопонимание
4. Производственно – социальное управление (организационное управление)	забота о людях с заботой об образовательной организации. Решения должны приниматься руководителем, но обязательно обсуждаются и корректируются с коллективом. Черты: постоянство, заинтересованность в успехе начинаний, нестандартность мышления, прогрессивные взгляды	однако прогрессивность взглядов мало распространяется на стиль управления, что не способствует развитию и движению вперед всего производства
5. Командное руководство или руководство «лицом к лицу» (групповое управление)	одинаково относится как к коллективу, так и к возглавляемой им организации. Активное вовлечение коллектива в процесс принятия решения. Это позволяет повысить удовлетворенность трудом всех работающих.	

Вывод по главе 1

Таким образом, управление образовательными системами – это разновидность социального управления, которое осуществляется путем воздействия на ценностные ориентации, условия жизни людей, и одновременно выделяется в нескольких формах: управление системой, конкретным образовательным учреждением, процессом, педагогическим коллективом, результатом. Является сферой реализации способностей личности руководителя, проявляющиеся в его стиле управления. Стиль представляет собой одновременно социальное явление, отражая убеждения, мировоззрение руководителя, и индивидуальное явление, определяющееся специфическими характеристиками конкретной личности. Руководители, развивая и совершенствуя свои личностные качества, безусловно, могут повысить эффективность своего образовательного учреждения. Разные стили по – разному влияют на психологический климат, мотивирование, межличностные отношения внутри педагогического коллектива.

Существует разные стили руководства, но самым эффективным стилем руководства является тот, при котором руководитель ориентирован на высокоэффективную работу и доверительные, доброжелательные отношения к своим коллегам. Каждый руководитель со временем воспитывает в себе эффективного руководителя, черпая определенные черты от разных стилей, умело применяя их в зависимости от конкретной ситуации, социально-психологических особенностей коллег и своих личных качеств, а также от специфики решаемых задач. В современной сфере управления образовательными системами существует много руководителей, которые имеют смешанный стиль (демократический-авторитарный).

Существует много взглядов на стили руководства. Каждый стиль имеет как положительные, так и отрицательные стороны. Но эффективность выбранного руководителем стиля в первую очередь будет зависеть от его личных качеств, состава руководимого им педагогического коллектива.

Глава 2.

Экспериментальная работа по реализации стилей руководства в процессе управления образовательной организацией на примере

Челябинского педагогического колледжа №1

2.1. Характеристика деятельности Челябинского педагогического колледжа №1

Государственное бюджетное образовательное учреждение среднего профессионального образования (среднее специальное учебное заведение) «Челябинский педагогический колледж №1» организовано 10.10.1910 года (Челябинская учительская семинария).

Учредитель: Министерство образования и науки Челябинской области. 454113, Россия, Челябинская область, Челябинск, Революции площадь, 4. E-mail: minobr@minobr174.ru; www.minobr74.ru.

ЧПК №1 осуществляет образовательную деятельность в соответствии с Уставом, утвержденным Администрацией Калининского района г.Челябинска 31.01.1997 г. и лицензией А-0000283 рег. № 7764 от 4 апреля 2011 года, выданной Министерством образования и науки Челябинской области. Срок действия лицензии - бессрочный.

Основные виды деятельности Учреждения:

- реализация образовательных программ среднего профессионального образования (программ подготовки специалистов среднего звена);
- услуги по содержанию и воспитанию обучающихся в общежитии;
- предоставление питания;
- организация и проведение мероприятий в сфере образования и науки.

В Учреждении реализуются следующие образовательные программы:

- 1) образовательные программы среднего профессионального образования
 - программы подготовки специалистов среднего звена;

2) основные программы профессионального обучения – программы профессиональной подготовки по профессиям рабочих, должностям служащих, программы переподготовки рабочих, служащих, программы повышения квалификации рабочих, служащих;

3) дополнительные общеобразовательные программы – дополнительные общеразвивающие программы;

4) дополнительные профессиональные программы – программы повышения квалификации, программы профессиональной переподготовки.

Учреждение в соответствии с законодательством Российской Федерации вправе осуществлять образовательную деятельность за счет средств физических и (или) юридических лиц по договорам об оказании платных образовательных услуг.

Обучение в колледже осуществляется на русском языке.

Перечень специальностей подготовки представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Перечень специальностей подготовки Челябинского педагогического колледжа №1

Название	Квалификация	Реализуемый уровень образования	Форма обучения	Нормативный срок обучения
Музыкальное образование	Учитель музыки, музыкальный руководитель ДОУ	базовый	Очная	3 года 10 месяцев
Туризм	Специалист по туризму	базовый	Очная	3 года 10 месяцев
Физическая культура	Учитель физической культуры	базовый	Очная	3 года 10 месяцев
Преподавание в начальных классах	Учитель начальных классов	углубленный	Очная	3 года 10 месяцев 2 года 10 месяцев
Преподавание в начальных классах	Учитель начальных классов	углубленный	Заочная	2 года 10 месяцев

Численность обучающихся по различным образовательным программам представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Численность обучающихся по различным образовательным программам в Челябинском педагогическом колледже №1

Численность обучающихся по реализуемым образовательным программам за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета	Численность обучающихся по реализуемым образовательным программам за счет бюджетов субъектов РФ	Численность обучающихся по реализуемым образовательным программам за счет местных бюджетов (область)	Численность обучающихся по реализуемым образовательным программам за счет физических и (или) юридических лиц
815	0	815	78

Структура и органы управления образовательной организацией представлена на рис.3 (Приложение А).

Таким образом, в Челябинском педагогическом колледже №1 создана мобильная, целостная система управления. Благодаря данной структуре управления колледжем, работа представляет собой единый слаженный механизм. Численность педагогического состава в 2017 году составила 76 человек. Состояние кадрового обеспечения Челябинского педагогического колледжа №1 за 2017 год представлено в таблице 6.

Таблица 6 – Состояние кадрового обеспечения Челябинского педагогического колледжа №1 за 2017 год.

Показатель	Количество (чел)	В % от общего количества преподавателей
Всего преподавателей	76	100 %

В том числе		
Штатных преподавателей	59	78 %
Внутренних преподавателей	10	13 %
Показатель	Количество (чел)	В % от общего количества преподавателей
Внешних совместителей	7	10 %
Имеют квалификационную категорию		
Высшую	47	62 %
Первую	11	14%
Без категории	11	14 %
Имеют ученую степень		
Кандидат наук	4	5 %
Доктор наук	0	0 %
Почетное звание, награды	15	20 %
Имеют педагогический стаж		
До 5 лет	1	1 %
До 10 лет	8	11 %
Более 10 лет	67	88 %

Таким образом, колледж укомплектован квалифицированными кадрами.

Большинство сотрудников, работают в учреждении более 10 лет. Вместе с тем, отмечается доля работников, имеющих стаж работы в учреждении до 5 лет (1% по итогам 2017 года).

В Челябинском педагогическом колледже №1 созданы все условия для профессионального роста и самореализации педагогов и специалистов. За последние три года наблюдается положительная динамика в соотношении кадрового состава.

В коллективе есть резерв для повышения квалификационной категории. В ближайшие 3 года планируется значительное увеличение числа педагогов и специалистов с 1 квалификационной категорией и полное исключение второй квалификационной категории.

Педагоги колледжа постоянно повышают свой профессиональный уровень через участие в районных методических мероприятиях, метод-

объединениях, на курсах повышения квалификации (за последние 3 года курсы прошли 100% педагогов).

Хотя профессия педагога считается одной из самых востребованных, порой не всегда удается привлечь ценных работников на данную должность в силу низкой заработной платы.

Динамика заработной платы педагогов и работников сферы образования за 2015-2017гг. представлена на рисунке 4.

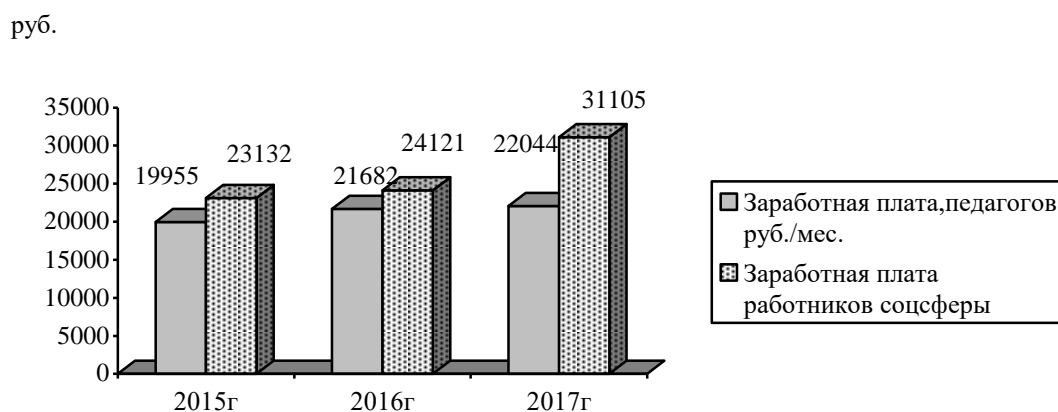


Рисунок 4.

Размер заработной платы работников Челябинского педагогического колледжа №1

Так, зарплаты педагогов, работающих с колледжами в России, независимо от стажа сотрудников, ниже средних выплат работникам сферы образования.

Размер заработной платы педагога в настоящее время формируется из следующих составляющих (таблица 7).

Таблица 7 – Действующая модель мотивации труда педагогов Челябинского педагогического колледжа №1

Направление выплат	Состав доплат	Размер выплаты, повышающий коэффициент к размеру оклада
I. Базовый оклад за 1 ставку с нагрузкой 18 часов педагогической работы в неделю		3749 руб.

II. Повышающие коэффициенты:		
1. Доплата за образование:	<ul style="list-style-type: none"> – высшее (K= 1,5); – бакалавриат (K= 1,4); – среднее профессиональное (K= 1,3); – начальное профессиональное (K= 1,2); – среднее (K= 1,1); – основное (K= 1,1). 	
2. Доплата за стаж работы:	<ul style="list-style-type: none"> – от 0 до 3 (K=0,05); – от 3 до 10 (K=0,1); – от 10 до 20 (K=0,2); – более 20 (K=0,25). 	
3. Квалификация:	<ul style="list-style-type: none"> – нет (K=0); – высшая (K=0,4); – первая (K=0,25); – вторая (K=0,15). 	
Направление выплат	Состав доплат	Размер выплаты, повышающий коэффициент к размеру оклада
4. Доплата за имеющиеся награды и звания (за одно основание – наибольшее):		<ul style="list-style-type: none"> – заслуженный учитель РФ, РСФСР (K=1,87); – кандидат наук (K=1,87); – государственная награда(K=1,12); – знаки отличия министерств и ведомств РФ, РСФСР, СССР с наименованием «Почетный» и (или) «Отличник» (K=0,2).
III. Компенсационные выплаты:		– районный коэффициент (K=1,15)

Так, согласно представленной системе мотивации заработная плата педагога, имеющего высшее образование (K=1,5), со стажем работы более 20 лет (K=0,25), работающего в колледже 1 категории (K=0,1), имеющего высшую квалификацию (K=0,4) и являющегося отличником Министерства образования (K=0,2), составит 9 185,05 руб., с учетом районного коэффициента (1,15) – 10 562,81 руб.

Минимальная заработная плата педагога при такой системе оплаты труда составит 5 249 руб.; максимальная – 22 044 руб. без учета регионального повышающего коэффициента.

Таким образом, действующая система оплаты труда педагога Челябинского педагогического колледжа №1 не имеет мотивационной составляющей в области качества оказываемых услуг образовательной деятельности студентов. Качество услуг, предоставляемых конкретным педагогом, учитывается косвенно – посредством повышающих коэффициентов за уровень образования, стаж работы, квалификацию,

наличие наград и званий. Вместе с тем, наличие данных характеристик у педагога не гарантирует качество процесса образования студентов в каждом конкретном периоде, то есть один и тот же педагог с неизменными квалификационными характеристиками в одном месяце может работать лучше, а в другом – хуже.

Кроме того, размер получаемой заработной платы является достаточно низким и не стимулирует к работе в Челябинском педагогическом колледже №1 молодых и талантливых педагогов, которые вынуждены получать низкую заработную плату без надбавок за стаж работы, наличие званий и наград.

2.2. Анализ реализации стилей руководства в процессе управления Челябинского педагогического колледжа №1

Местом проведения исследования стиля руководства является Челябинский педагогический колледж №1.

Исследование проводилось среди штатных преподавателей, в количестве 59 человек.

Исследование проводилось в мае 2017 г.

Цель исследования: определение трудовым коллективом преобладающего стиля руководства.

В ходе исследования была применена методика определения преобладающего стиля руководства, разработанная В. П. Захаровым на основе опросника А.Л. Журавлева. Основу методики составляют 16 групп утверждений, отражающих различные аспекты взаимодействия руководства и коллектива. Методика направлена на определение стиля руководства трудовым коллективом.

В Приложении Б представлен текст опросника.

Интерпретация результатов.

Подсчитываются количество баллов по каждой из трех компонент. Максимальный балл определяет стиль руководства:

1. Директивный компонент – «Д». Ориентация на собственное мнение и оценки. Стремление к власти, уверенность в себе, склонность к жесткой формальной дисциплине, большая дистанция с подчиненными, нежелание признавать свои ошибки. Игнорирование инициативы, творческой активности людей. Единоличное принятие решений. Контроль за действиями подчиненных.

2. Попустительский компонент – «П». Снисходительность к работникам. Отсутствие требовательности и строгой дисциплины, контроля, либеральность, панибратство с подчиненными. Склонность перекладывать ответственность в принятии решений.

3. Коллегиальный компонент – «К». Требовательность и контроль сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины. Стремление делегировать полномочия и разделить ответственность. Демократичность в принятии решения.

Форма проведения исследования: групповое анкетирование.

По итогам проведения анкетирования штатных педагогов Челябинского педагогического колледжа №1 были получены данные, представленные в таблице 8 и графически – на рисунке 5.

Таблица 8 – Результаты анкетирования о преобладающей компоненте руководства

№	Директивный компонент	Попустительский компонент	Коллегиальный компонент
1	5	1	1
2	2	4	1
3	4	1	2
4	6	1	0
5	4	2	1

6	4	3	0
7	3	3	1
8	4	2	1
9	4	2	1
10	5	1	1
11	4	2	1
12	3	3	1
13	4	3	0
14	6	1	0
15	5	1	1
16	5	2	0
Итого:	68	32	12

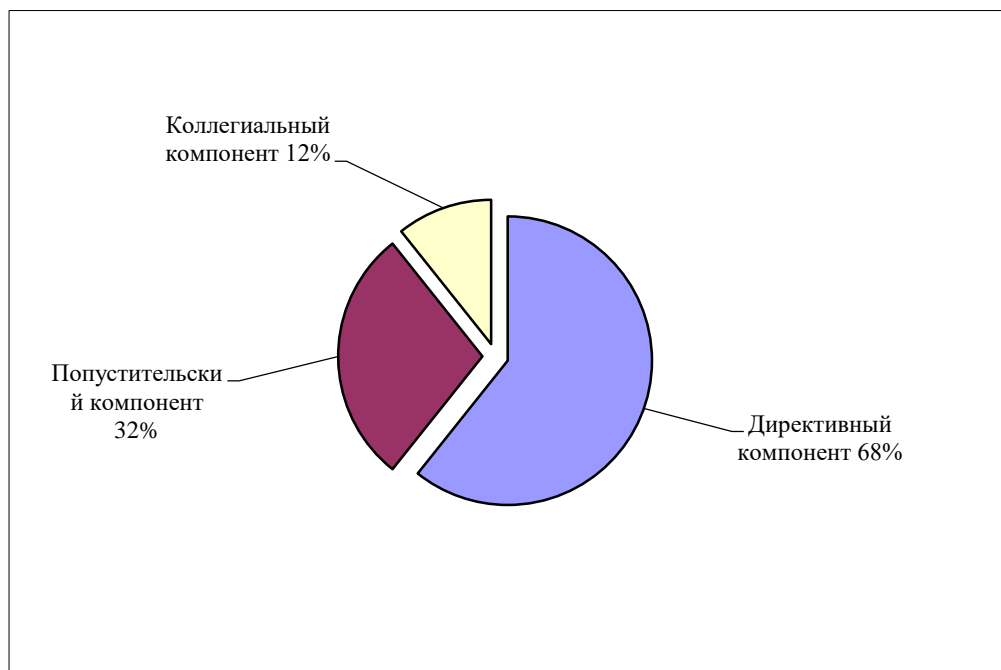


Рисунок 5. Результаты анкетирования о преобладающей компоненте руководства

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в стиле руководства и организации труда директора Челябинского педагогического колледжа №1 преобладают директивный (60%) и популистский (29%) компонент, характерные для авторитарного и либерального стиля руководства. Применяемые в совокупности они создают ситуацию сложного морально-

психологического климата в коллективе, возрастает число конфликтных ситуаций (причем конфликтов на всех уровнях – от внутриличностных до межгрупповых), снижается инициативность сотрудников, снижается их уверенность в своих силах и способностях, теряется творческий потенциал.

Для эффективного управления мотивацией педагогических работников директору Челябинского педагогического колледжа №1 необходимо обладать надежной и достоверной информацией, полученной при анализе мотивационной среды сотрудников. Для этого было проведено анкетирование педагогов Челябинского педагогического колледжа №1, целью которого явилось изучение мнений сотрудников об управлении мотивационной деятельности педагогов колледжа.

Для выявления факторов, вызывающих у педагогов неудовлетворенность трудом, было проведено анкетирование.

Цель исследования - анализ факторов мотивации труда педагогов Челябинского педагогического колледжа №1.

Задачи исследования: выявление факторов - мотиваторов, вызывающих желание эффективно трудиться; выявление факторов, влияющих на развитие и саморазвитие педагогов.

В исследовании принимали участие 59 штатных педагогов.

Средний возраст педагогов - 40 лет, 16 имеют высшее образование.

У 12 педагогов - высшая квалификационная категория, у 5 - первая категория.

Средний педагогический стаж работников Челябинского педагогического колледжа №1 составляет 16 лет.

В исследовании была использована методика: «Изучение мотивации профессиональной деятельности педагогов» (Приложение В).

Авторы методики: Замфир К., модификация Реана А.

Цель: Диагностика мотивации профессиональной деятельности педагогов.

В процессе проведения диагностики получены эмпирические данные об особенностях отношений современных педагогов к мотивационным факторам, оказывающим различное влияние на успешность их профессиональной деятельности.

Изучение факторов, побуждающих педагогических работников трудиться эффективно, показало, что из 29 факторов методики работники Челябинского педагогического колледжа №1 наиболее часто выбирали следующие (рис.6):

- уровень заработной платы (96%)
- признание труда со стороны руководителей, коллег (89%)
- удобное расписание занятий (100%)
- интерес к работе (87%)
- размер премий, пособий, надбавок (90%)
- хорошие взаимоотношения в коллективе (88%).

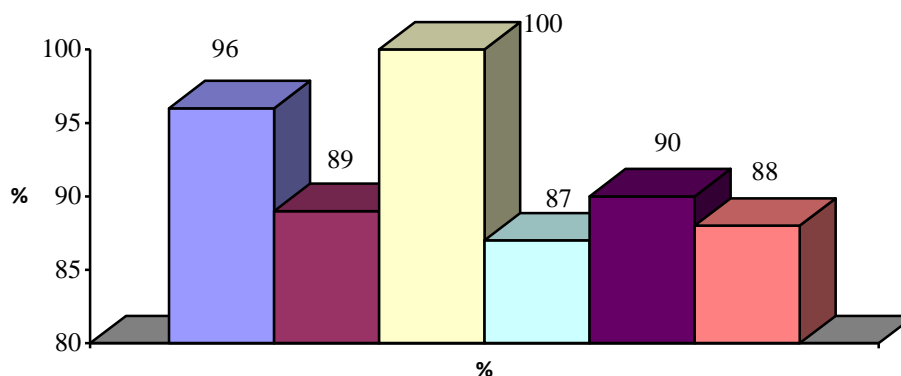


Рисунок 6. Исследование факторов, побуждающих педагогов Челябинского педагогического колледжа №1 эффективно трудиться

Диагностика показала, что различные категории педагогов отдают разное предпочтение тому или иному фактору (от максимального принятия до неприятия). Так, например, для педагогов важными оказались факторы: «уровень заработной платы», «признание труда со стороны руководителей и коллег», «удобное расписание занятий». Для всех важную роль играет фактор «размер премий, пособий, надбавок».

Во 2-ой части данной методики испытуемым предложено сгруппировать выбранные факторы по степени их влияния на желание трудиться эффективно (по следующим критериям):

- влияют незначительно;
- влияют скорее значительно;
- влияют скорее незначительно;
- влияют незначительно.

Анализ результатов показал: на степень эффективности труда педагогических работников оказывают значительное влияние следующие мотивирующие факторы (рис.7):

- уровень заработной платы (89%)
- признание труда со стороны руководителей (78%)
- удобное расписание работы (72%)
- хорошие взаимоотношения в коллективе (42%)
- интерес к работе (59%)
- размер премий, пособий, надбавок (82%)

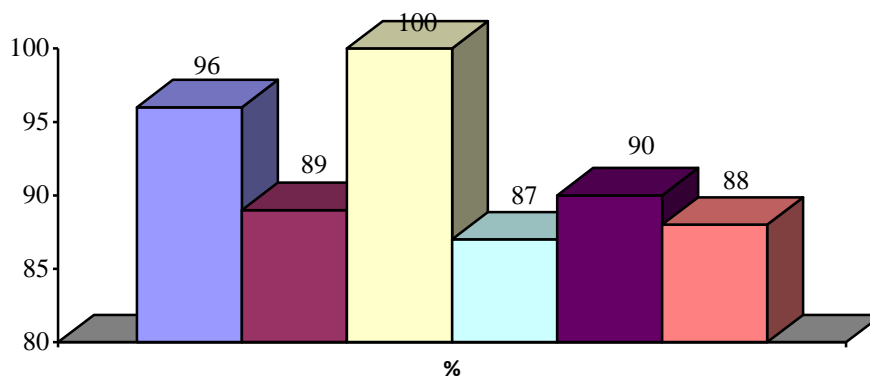


Рисунок 7. Факторы, значительно влияющие на желание педагогов Челябинского педагогического колледжа №1 эффективно трудиться (по степени их влияния)

Для педагогов Челябинского педагогического колледжа №1 наиболее важными, по степени их влияния на желание трудиться эффективно, оказались факторы:

- уровень заработной платы пример и влияние руководителей;
- хорошие взаимоотношения в педагогическом коллективе;
- признание педагогического труда коллегами, руководителями, учащимися и их родителями.

Не менее мощным мотивом педагогической деятельности является интерес к работе. Практически каждый педагог стремится к личностной самореализации. Для него чрезвычайно важно отношение и профессиональное признание со стороны коллег. Интерес к работе сотрудника зависит также и от того, как она организована.

В структуру основной трудовой мотивации входит и материальная заинтересованность. Конечно, с одной стороны, в условиях регламентированного государственного финансирования у руководителя зачастую нет дополнительных ресурсов для стимулирования работников. Но проведенные исследования, свидетельствуют о том, что удовлетворенность педагогических работников материальным вознаграждением зависит не только от их размера, сколько от соответствия представлений людей о социальной справедливости в оценке их старания и труда.

Проведенное исследование и наблюдение за педагогическими работниками позволили выделить две основные группы испытуемых с различным соотношением мотивационных доминант в зависимости от стажа их работы.

1. Педагогические работники с доминированием внутренней и внешней положительной мотивации. Для них характерно стремление к достижению различных успехов в своей профессиональной деятельности, желание добиться признания, ориентация на саморазвитие. Эта группа педагогов является самой многочисленной.

2. Педагоги с ведущими внешними положительными и отрицательными мотивами ориентируются на внешние оценки своей работы, но при этом для них в большей степени актуальны потребности в гарантиях и безопасности со стороны руководства, поскольку педагоги этой категории стремятся избегать дисциплинарных взысканий и критики.

Таким образом, теоретический анализ литературы и результаты проведённого исследования, позволяют сделать вывод: мотивация деятельности - основная функция управления Челябинского педагогического колледжа №1.

Выявленные недостатки в деятельности Челябинского педагогического колледжа №1 во многом определяются стилем руководства, принятым в колледже.

Недостатки в работе Челябинского педагогического колледжа №1, в большей степени могут быть вызваны наличием директивного и попустительского компонента при организации рабочего процесса. Наличие указанных компонентов снижает инициативность сотрудников Челябинского педагогического колледжа №1, не позволяет им эффективно взаимодействовать друг с другом при исполнении своих обязанностей, что в конечном итоге, приводит к неэффективной деятельности работы.

2.3. Практические рекомендации для совершенствования стилей руководства в Челябинском педагогическом колледже №1

Для эффективной работы Челябинского педагогического колледжа №1 огромную значимость имеет подбор руководителем такого стиля руководства, чтобы каждый из членов коллектива работал на достижение единой цели.

Общепризнанными характеристиками руководителя являются: принятие ответственности; уверенность, решительность; прямота, образованность.

Существуют следующие варианты взаимодействия руководителя и подчиненных:

- руководитель принимает решение и дает подчиненным команду его выполнить;
- руководитель принимает решение и разъясняет его подчиненным;
- руководитель принимает решение, советуясь с подчиненными;
- руководитель предлагает решение, которое может быть скорректировано после консультаций с подчиненными;
- руководитель излагает проблему, получает советы и рекомендации подчиненных, на основании которых принимает решение;
- руководитель принимает решение совместно с подчиненными;
- руководитель устанавливает рамки, в которых подчиненные сами принимают решение.

Руководители должны задумываться над проблемами собственного стиля работы. Стилем необходимо заниматься постоянно. Для этого необходимо знать: требования работы, свои способности и склонности. Также нужны знания о различных стилях деятельности и способах их приведения в соответствие с требованиями новых условий.

Стиль руководства и организация труда, несомненно, влияет на психологический климат коллектива, обнаруживающий себя, прежде всего, в отношениях людей друг к другу и к общему делу, на организацию своего труда сотрудниками, определяющей эффективность распределения рабочего времени, и в итоге на производительность труда и эффективность работы всего коллектива.

Стиль руководства, в котором преобладают директивный и попустительский компоненты приводит к тому, что часто в коллективе появляются люди, которые недовольны какими-либо аспектами деятельности коллектива или отдельных личностей. В этом случае личная неприязнь, излишняя принципиальность и т.п. могут послужить причиной или поводом для возникновения конфликта.

Таким образом, на основе проведенных исследований была разработана и предложена следующая система рекомендаций для руководства Челябинского педагогического колледжа №1:

- применять технику владения внушением, убеждением с подчиненными;
- вести постоянную работу по оценке морально-психологического климата в коллективе;
- разрешать конфликты, возникающие в коллективе и помогать в случае возникновения стрессовых ситуаций;
- ориентироваться в существующих стилях руководства и лидерства, и умело оперировать ими;
- снимать внутреннее напряжение коллектива, когда это необходимо;
- всегда поддерживать своих подчиненных, в каких-либо начинаниях;
- объективно оценивать положительные черты характера своих подчиненных и развивать их;
- вести регулярную работу по созданию положительного морально-психологического климата, пользуясь приведенными методиками;
- придерживаться демократического стиля руководства: быть истинным лидером коллектива.

В заключение для руководителя Челябинского педагогического колледжа №1 были разработаны и предложены следующие рекомендации:

- объективно оценивать свои возможности и развивать в себе недостающие качества, которые способствовали бы повышению авторитета и позволили бы быть образцом для подражания (например, внимание к проблемам других людей, честность, умение выслушать);
- в зависимости от ситуации использовать различные методы руководства, однако придерживаться демократического стиля, и при решении общих задач учитывать мнение сотрудников;
- быть требовательным не только к окружающим, но и к себе, стремиться совершенствоваться;

- искать подход к каждому из сотрудников, учитывая его личные особенности, деловые качества;
- справедливо относиться ко всем членам коллектива;
- в качестве стимулирования чаще использовать поощрения, премии;
- учиться предотвращать назревающие конфликты и разрешать уже возникшие, с наименьшим ущербом;
- стремиться конструктивно использовать любые, даже конфликтные ситуации, не боясь риска и ответственности;
- проявлять гибкость и умение идти на компромисс при убеждении других;
- вести регулярную работу по оценке и созданию положительного морально-психологического климата.

На рисунке 8 представлены предлагаемые направления совершенствования оплаты труда педагогического персонала Челябинского педагогического колледжа №1.



Рисунок 8. Направления совершенствования оплаты труда педагогического персонала Челябинского педагогического колледжа №1

Механизм реализации предложенных мероприятий представлен в

таблице 9.

Таблица 9 – Механизм реализации предложенных мероприятий

Проблема исследования	Мероприятия по устранению проблем	Механизм реализации предложенных мероприятий	Исполнитель	Сроки
1. Действующая система оплаты труда педагога колледжа не имеет мотивационной составляющей в области качества оказываемых услуг образовательной деятельности студентов	1.Совершенствование ресурсного обеспечения	1. Обеспечение рационального использования материальных ресурсов, контроль за использование финансовых ресурсов, повышение уровня квалификации персонала	Комитет по образованию	1.06.- 1.07.18
2. Проблема ресурсного обеспечения	2.Совершенствование качества предоставляемых услуг	2.Совершенствование системы трудовой мотивации работников	Методист	1.07.- 15.07.18
3. Отсутствие системы показателей, позволяющих оценить эффективность функционирования Челябинского педагогического колледжа №1	3.Совершенствование системы оценки эффективности учреждений сферы образования	3. Устранение дублирования применяемых показателей для оценки результативности деятельности организации	Комитет по образованию	16.07.- 16.08.18

В таблице 10 представлены направления совершенствования действующей модели мотивации труда педагогов Челябинского педагогического колледжа №1.

Таблица 10 – Совершенствование действующей модели мотивации труда педагогов Челябинского педагогического колледжа №1

Стимулирующие выплаты	Критерии оценки эффективности	Размер выплаты, повышающий коэффициент к размеру оклада
1. Выплаты за личный вклад работника в достижение эффективности работы организации (макс. К = 2,0)		
Результаты образовательной деятельности	Отсутствие замечаний по реализации образовательного процесса и ведению документационной деятельности	К = 0,3
Удовлетворенность потребителей качеством услуги	Отсутствие конфликтов, письменных жалоб и обращений	К = 0,3
	Позитивная публичная оценка деятельности педагога	К = 0,4
Оснащенность предметно-развивающей среды в соответствии с ФГОС	Сохранение предметно-развивающей среды	К = 0,3
	Обновление, пополнение предметно-развивающей среды	К = 0,4
Обогащение материально-технической базы колледжа	Участие в субботниках, ремонте, территории колледжа, в том числе с привлечением родителей	К = 0,3
2. Выплаты за подготовку студентов, (макс. К = 1,0)		
Результативность образовательной деятельности	Участие студентов в социально-значимых мероприятиях, творческих конкурсах, соревнованиях	К = 1,0
3. Выплаты за личное участие в экспериментах, проектах, мероприятиях, конкурсах, мастер-классах (макс. К = 2,0)		
Методическая деятельность	Проведение мастер-классов, стажировок, выступления на конференциях	К = 0,4
	Проведение мероприятия публичного характера на уровне колледжа, города, области	К = 0,4
	Разработка дидактического материала	К = 0,4
Развитие образовательной среды	Ведение страницы группы на сайте колледжа	К = 0,4
	Использование информационных систем в деятельности	К = 0,4

Применение предлагаемых доплат позволит обеспечить объективно обоснованное повышение заработной платы педагога Челябинского педагогического колледжа №1 и решить ряд кадровых проблем, таких как нехватка профессионального педагогического состава, привлечения и удержания молодых специалистов.

Введение повышающих коэффициентов к заработной плате педагога

Челябинского педагогического колледжа №1 в целом позволит добиться повышения его заработной платы в размере: $3749 \text{ руб.} * 3,0 = 11\,247 \text{ руб.}$

Применительно к выше рассмотренному примеру, заработная плата педагога, имеющего высшее образование, со стажем работы более 20 лет, работающего в колледже 1 категории, имеющего высшую квалификацию и являющегося отличником Министерства образования, составит 23 496,86 руб., что в 2,22 раза превышает размер заработной платы при действующей системе стимулирования.

Расчет заработной платы представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Сопоставление действующей и усовершенствованной модели мотивации труда педагогов Челябинского педагогического колледжа №1

Элементы заработной платы		Размер выплаты, повышающий коэффициент к размеру оклада	Действующая	Предлагаемая
Оклад, руб.		3749	3749	3749
Надбавки				
образование	высшее	1,5	1874,5	1874,5
стаж работы	более 20 лет	0,25	937,25	937,25
категория колледжа	1	0,1	374,9	374,9
квалификация	высшая	0,4	1499,6	1499,6
награды, отличия	Отличник	0,2	749,8	749,8
ИТОГО без стимулирующих доплат			9185,05	9185,05
Стимулирующие выплаты	выполнение в максимальном объеме	3,0	х	11247
ИТОГО с учетом стимулирующих доплат			х	20432,05
Компенсационные выплаты		1,15	1377,758	3064,808
ИТОГО заработная плата			10562,81	23496,86

Совершенствование действующей модели мотивации труда педагогов Челябинского педагогического колледжа №1 предполагает включение в действующую модель мотивации труда ряда стимулирующих выплат (за личный вклад работника в достижение эффективности работы организации,

за подготовку студентов, за личное участие в экспериментах, проектах, мероприятиях, конкурсах, мастер-классах). Введение повышающих коэффициентов к заработной плате педагога Челябинского педагогического колледжа №1 в целом позволит добиться повышения его заработной платы в 2 и более раза.

Вывод по главе 2

Рассматривая модель управления образовательной организацией, нами были выявленные деструктивные аспекты, негативно воздействующие на организаций. Устраняя данные аспекты, нами предложена усовершенствованная модель мотивации труда педагогов Челябинского педагогического колледжа №1 представляется более эффективной с позиции стимулирования работников колледжа к повышению качества педагогического процесса.

Выделенные направления совершенствования системы управления колледжем прямо или косвенно затрагивают проблему повышения качества образования. В этой связи наиболее актуальным направлением совершенствования управления в сфере образования является проработка меры по совершенствованию стимулирования труда педагогов в Челябинском педагогическом колледже №1. В настоящее время система мотивации педагогических работников Челябинского педагогического колледжа №1 не учитывает качественных характеристики и ключевые ориентиры предоставления услуг в рамках образования.

Совершенствование действующей модели мотивации труда педагогов Челябинского педагогического колледжа №1 предполагает включение в действующую модель мотивации труда ряда стимулирующих выплат (за личный вклад работника в достижение эффективности работы организации, за подготовку студентов, за личное участие в экспериментах, проектах, мероприятиях, конкурсах, мастер-классах). Введение повышающих

коэффициентов к заработной плате педагога Челябинского педагогического колледжа №1 в целом позволит добиться повышения его заработной платы в 2 и более раза.

Применение предлагаемых доплат позволит обеспечить объективно обоснованное повышение заработной платы педагога Челябинского педагогического колледжа №1 и решить ряд кадровых проблем, таких как нехватка профессионального педагогического состава, привлечения и удержания молодых специалистов. Кроме того, усовершенствованная модель мотивации труда педагогов Челябинского педагогического колледжа №1 представляется более эффективной с позиции стимулирования работников колледжа к повышению качества образовательного процесса.

Подводя итог, можно заключить, что руководители любого ранга и независимо от численности группы всегда должны помнить о важности используемого стиля руководства, сознательно строить свое поведение и выбирать наиболее оптимальный стиль руководства для повышения эффективности рабочего процесса организации. А подчиненные, с свою очередь, стремились к нововведениям и улучшениям.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель исследования, которая заключалась в реализации стилей руководства в процессе управления образовательной организацией на примере Челябинского педагогического колледжа №1 достигнута, путем решения поставленных задач:

1) рассмотрев понятие и разновидности стиля руководства в организации было выявлено, что стиль – это система постоянно применяемых методов руководства. Стиль руководства – это относительно устойчивая система способов, методов и форм практической деятельности менеджера.

Были изучены основные классификации стилей руководства, выявлены их преимущества и недостатки, а также влияние на эффективность управления организацией. Обилие классификаций в теории свидетельствует о сложности этого социального явления. Доказано, что в современной практике не встречаются руководители, использующие один устоявшийся стиль руководства. В основном используют смешанный стиль, но с разной степенью выраженности. Руководители вынуждены его постоянно корректировать в соответствии с изменяющимися как внутренними и внешними условиями. Разные стили руководства требуют различного сочетания способностей. Стиль выполняет компенсаторные функции по отношению к структуре способностей личности.

2) изучив личность руководителя образовательной организации как субъекта управления образовательными системами необходимо отметить, что результативность деятельности наиболее высокая в тех образовательных организациях, где руководители используют авторитарный, демократический стили, смешанный (демократический - авторитарный), наиболее низкая - где либеральный. Руководитель должен научиться пользоваться различными стилями, методами и типами влияния, которые наиболее подходят для конкретной ситуации, своего коллектива и задач, стоящих перед ним.

3) выявив роль стиля управления руководителя в обеспечении эффективной деятельности образовательной организации можно сделать вывод, что использование руководителями определенного стиля управления, его отдельных приемов, усовершенствование определенных личностных качеств и управленческих способностей влияют на эффективность и внутренний потенциал каждой организации в целом.

4) далее была представлена характеристика деятельности Челябинского педагогического колледжа №1.

Государственное бюджетное образовательное учреждение среднего профессионального образования (среднее специальное учебное заведение) «Челябинский педагогический колледж №1» организовано 10.10.1910 года.

В Челябинском педагогическом колледже №1 создана мобильная, целостная система управления. Благодаря данной структуре управления колледжем, работа представляет собой единый слаженный механизм. Численность педагогического состава в 2017 году составила 76 человек. Большинство сотрудников, работают в учреждении более 10 лет. Вместе с тем, отмечается доля работников, имеющих стаж работы в учреждении до 5 лет (1% по итогам 2017 года).

Хотя профессия педагога считается одной из самых востребованных, порой не всегда удается привлечь ценных работников на данную должность в силу низкой заработной платы. Так, зарплаты педагогов, работающих с колледжами в России, независимо от стажа сотрудников, ниже средних выплат работникам сферы образования.

5) Далее был проведен анализ реализации стилей руководства в процессе управления Челябинского педагогического колледжа №1.

В ходе исследования была применена методика определения преобладающего стиля руководства, разработанная В. П. Захаровым на основе опросника А.Л. Журавлева. Основу методики составляют 16 групп утверждений, отражающих различные аспекты взаимодействия руководства и коллектива. Методика направлена на определение стиля руководства

трудовым коллективом.

По итогам было выявлено, что в стиле руководства и организации труда директора Челябинского педагогического колледжа №1 преобладают директивный (60%) и попустительский (29%) компонент, характерные для авторитарного и либерального стиля руководства. Применяемые в совокупности они создают ситуацию сложного морально-психологического климата в коллективе, возрастает число конфликтных ситуаций (причем конфликтов на всех уровнях – от внутриличностных до межгрупповых), снижается инициативность сотрудников, снижается их уверенность в своих силах и способностях, загубливается творческий потенциал.

Для эффективного управления мотивацией педагогических работников директору Челябинского педагогического колледжа №1 необходимо обладать надежной и достоверной информацией, полученной при анализе мотивационной среды сотрудников. Для этого было проведено анкетирование педагогов Челябинского педагогического колледжа №1, целью которого явилось изучение мнений сотрудников об управлении мотивационной деятельности педагогов колледжа.

Для педагогов Челябинского педагогического колледжа №1 наиболее важными, по степени их влияния на желание трудиться эффективно, оказались факторы:

- уровень заработной платы и влияние руководителей;
- хорошие взаимоотношения в педагогическом коллективе;
- признание педагогического труда коллегами, руководителями, учащимися и их родителями.

б) далее были разработаны практические рекомендации для совершенствования стилей руководства в Челябинском педагогическом колледже №1.

Существующие теории организационных изменений отмечают, что все изменения в организации необходимо начинать с сотрудников. Руководители должны больше внимания уделять человеческим качествам своих

подчиненных, их способности решать проблемы, что соответствует демократизации стиля управления коллективом.

б) далее были разработаны практические рекомендации для совершенствования стилей руководства в Челябинском педагогическом колледже №1. Выделенные направления совершенствования системы управления образованием прямо или косвенно затрагивают проблему повышения качества образования. В этой связи наиболее актуальным направлением совершенствования управления в сфере образования является проработка меры по совершенствованию стимулирования труда педагогов в Челябинском педагогическом колледже №1. В настоящее время система мотивации педагогических работников Челябинского педагогического колледжа №1 не учитывает качественных характеристики и ключевые ориентиры предоставления услуг в рамках образования.

Совершенствование действующей модели мотивации труда педагогов Челябинского педагогического колледжа №1 предполагает включение в действующую модель мотивации труда ряда стимулирующих выплат (за личный вклад работника в достижение эффективности работы организации, за подготовку студентов, за личное участие в экспериментах, проектах, мероприятиях, конкурсах, мастер-классах). Введение повышающих коэффициентов к заработной плате педагога Челябинского педагогического колледжа №1 в целом позволит добиться повышения его заработной платы в 2 и более раза. Применение предлагаемых доплат позволит обеспечить объективно обоснованное повышение заработной платы педагога Челябинского педагогического колледжа №1 и решить ряд кадровых проблем, таких как нехватка профессионального педагогического состава, привлечения и удержания молодых специалистов. Кроме того, усовершенствованная модель мотивации труда педагогов Челябинского педагогического колледжа №1 представляется более эффективной с позиции стимулирования работников образовательных организаций к повышению качества педагогического образовательного процесса.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 г. // Российская газета. – 1993. – №237
2. Об образовании в Российской Федерации: Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ. – Режим доступа: <http://base.garant.ru> (дата обращения: 10.05.2017).
3. Распоряжение Правительства Российской Федерации «Об утверждении Концепции Федеральной целевой программы развития образования на 2016 - 2020 годы» [Электронный ресурс] от 29.12.2014 № 2765-р.
4. Гришина Н.В. Психология конфликта. — СПб.: Питер, 2014.
5. Громова О.Н. Конфликтология: Курс лекций. — М.: Эксмо, 2013.
6. Деонгард К Акцентуированные личности. — Ростов н/Д: Феникс, 2015.
7. Дмитриев А. В. Конфликтология. — М.: Гардарики, 2017.
8. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. — 3-е изд. — СПб.: Питер, 2016.
9. Емельянов С.М. Управление конфликтами в организации. — СПб.: Авалон: Азбука-классика, 2016.
10. Здравомыслов А. Г. Социология конфликта: Россия на путях преодоления кризиса. — М.: Аспект-Пресс, 2015.
11. Калмыкова О. Ю., Гагаринский А. В. Профилактика профессионального стресса работников промышленного предприятия // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2011. № 10. С. 143-149.
12. Калмыкова О. Ю., Симонов С. В., Гагаринский А. В. Профилактика и управление конфликтами в организации в период реструктуризации // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2014. № 10. С. 48—57.
13. Калмыкова О.Ю. Обучение конфликтологии в процессе подготовки менеджеров // Вестник университета «Социология и управление

персоналом». 2014. № 21. С. 44-48.

14.

15. Аникеева Н.П. Психологический климат в коллективе. М.: Просвещение, 2015. 224с.

16. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Научн. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 2015. – 352 с.

17. Асмолов А.Г. Личность как предмет психологического исследования. М., 2015.

18. Багиев Г. Л., Аренков И. А. Основы современного маркетинга: учебно-наглядное пособие. – СПб.: СПбУЭФ, 2015. – 320 с.

19. Баринов В.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2015. – 190 с.

20. Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент. – М.: Финпресс, 2015. – 1056 с.

21. Веснин В.Р. Основы менеджмента. – 2-е изд. – М.: ООО ТД «Элит – 2015». – 368 с.

22. Велков И.Г. Личность руководителя и стиль управления. - М., 2015.

23. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. – М.: Гардарики, 2017. – 495.

24. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарики, 2015. – 611 с.

25. Волков И.П. Руководителю о человеческом факторе. Л., 2015. -222 с.

26. Воспитательная система школы: проблемы управления: Очерки прагматической теории / Под ред. В.А.Караковского. М., 2016. - 111 с.

27. Герчикова Н.И. Менеджмент: Учебник – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити, 2016. – 300 с.

28. Гринберг Дж., Бейрон Р. Организационное поведение: от теории к практике. – М.: Дело, 2017. – 488 с.

29. Дворсков К.П., Ширяев С.А. О стиле и культуре руководства. – Новосибирск: Экономист, 2016. – 214 с.

30. Демченко, Т. Управление персоналом: современные подходы. // Человек и труд. - 2015. - № 8. – с. 72-75.
31. Евдокимова, М.В. Понятие управления и педагогического менеджмента. Великий Новгород, 2016. – 547 с.
32. Жариков Е.С. Психология управления. Книга для руководителя и менеджера по персоналу. – М.: МЦФЭР, 2016. – 512 с.
33. Журавлев А.Л. Определение стиля управления персоналом. Адаптированный вариант методики В.П. Захарова. В книге: «Рабочая книга практического психолога». М.: Красная площадь, 2014.
34. Журавлев А.Л. Тест: Стиль руководства в ст. «Психологические тесты для деловых людей». М.: Бизнес-школа; Интел-синтез, 2016.
35. Кабушкин Н.И. Менеджмент: Учебник. – Мн.: ЗАО «Экономпресс», НПЖ «ФУА», 2016. – 415 с.
36. Карпов А.В. Психология менеджмента: Учебное пособие. – М.: Гардарики, 2016. – 584 с.
37. Климов Е. А. Введение в психологию труда. М.: Изд-во Моск. Унта, 199с.
- 38.
39. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. – М.: Инфра-М, 2014. – 420 с.
40. Лоринг М.Г. Гуманное лидерство в XX столетии / пер. с англ. В кн.: Лидерство. Психологические проблемы в бизнесе. По материалам американских исследований. – Дубна: Феникс, 2016. – 384 с.
41. Магура М.И., Курбатова Е.Б. Современные персонал-технологии. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2015. – 388 с.
42. Менеджмент. Учебник / под ред. д.э.н. проф. В.В. Томилова. – М.: Юрайт, 2016. – 591 с.
43. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Экономика, 2017. – 658 с.
44. Омаров А.М. Руководитель. Размышление о стиле управления. М.,

2015.

45.Поташник М.М., Лазарев В.С. Управление развитием школы: Пос-е для руководителей образовательных учреждений. Под ред. -М.: Новая школа, 2016

46.Пугачев В.П. Управление персоналом организации. Учебник. – М.: Аспект Пресс, 2016. – 279 с.

47.Психологические тесты / под ред. А.А. Карелина: в 2-х т. – М.: Владос, 2016. – Т. 2. – 248 с.

48.Розанова В.А. Психология управленческой деятельности. – М.: Экзамен, 2018. – 192 с.

49.Розанова В.А. Психология управления.– М.: ЗАО «Бизнес – школа» Интел-Синтез. – 2014. – 400с.

50.Садвокасова З.М. Организационный менеджмент в образовании. Алматы, 2017 г.-130с

51.Типы руководителей – стили управления. – Новосибирск: Академия, 2016. – 168 с.

52.Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации: Учебное пособие. – М.: Высшая школа, 2015. – 368 с.

53.Чекмарев В. В. Система экономических отношений в сфере образования: монография. Кострома: Издательство Костромского госпед-университета им. Н. А. Некрасова, 2016. – 289с.

54.Шамова Т.И., Третьяков П.И., Капустин Н.П. Управление образовательными системами: Учеб.пособие для студ. Высш.учеб.заведений/ Под ред. Шамовой Т.И.М.: Владос, -2015г.

55.Шегда А.В. Основы менеджмента: Учебное пособие. - К.: Знания, 2016. – 512 с.

56.Шипунов В.Г. Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности. – М.: Высшая школа, 2016г. – 378с.

57.Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: Интел-Синтез, 2016. – 368 с.

58.Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: Норма, 2016. – 527 с.

59.Щетинин В. П., Хроменков Н. А., Рябушкин Б. Г. Экономика образования. М.: Рос. пед. агент., 2015. – 265с.

60.Щербаков А.В. Имидж образовательного учреждения// Справочник руководителя образовательного учреждения. - 2016. - № 9.- С. 39 — 46.

61.Южакова О. В. Об определении образовательной услуги.
URL:[http://www.pandia.ru/text/ 77/201/ 30089.php](http://www.pandia.ru/text/77/201/30089.php)

62.Юрченко Е.С., Женило М.Ю. Словарь иностранных слов. – Р-на-Д, Феникс, 2016. – 800 с.

63.

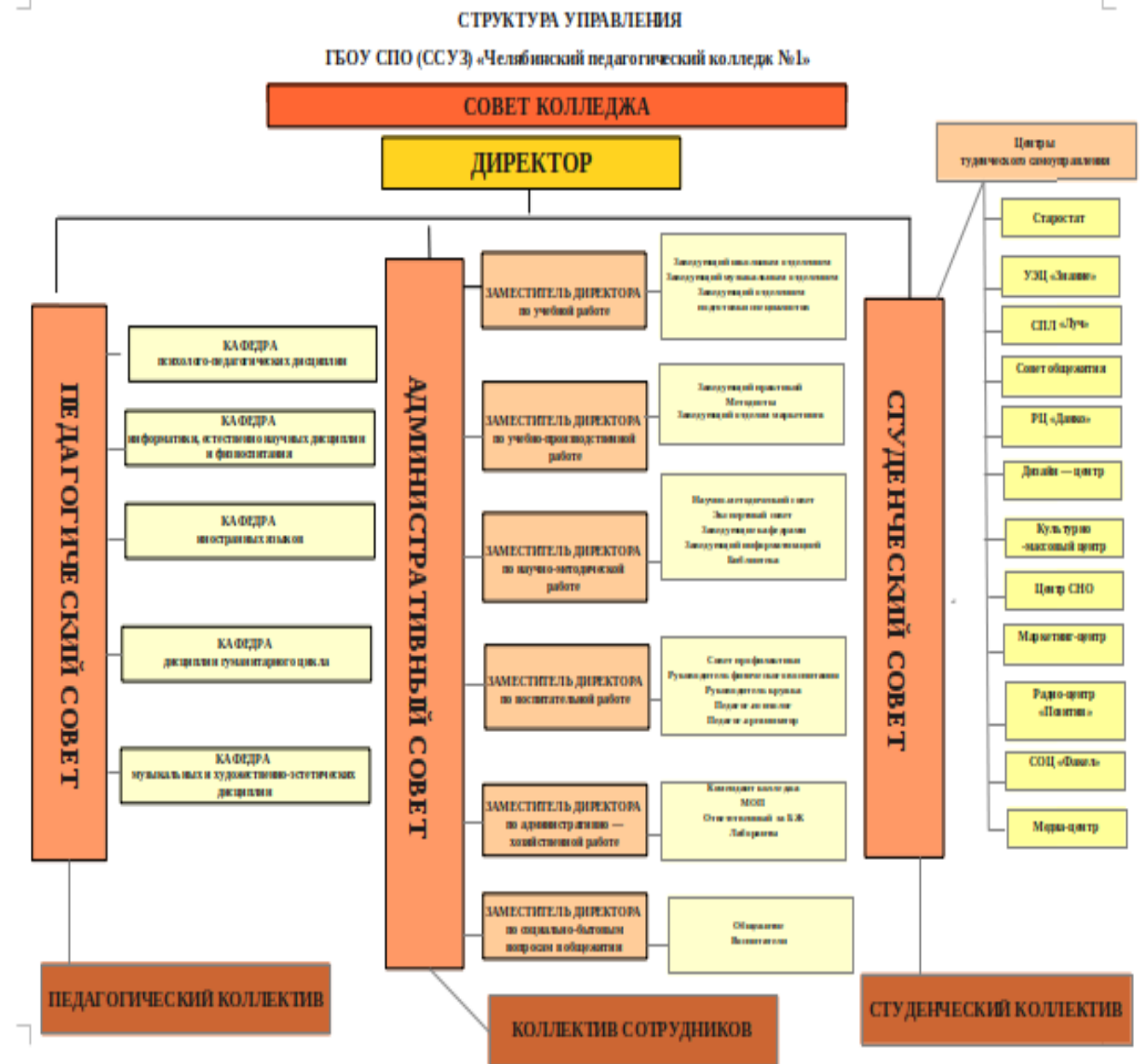


Рисунок 3. Структура и органы управления образовательной организацией

Методика определения стиля руководства трудовым коллективом

Данная методика разработана В. П. Захаровым. Основу методики составляют 16 групп утверждений, отражающих различные аспекты взаимодействия руководства и коллектива. Методика направлена на определение стиля руководства трудовым коллективом.

Применение методики не требует индивидуального тестирования. Возможно использование в блоке тестов, особенно эффективно использование его вместе с социометрией в целях оптимизации социально-психологического климата в коллективе.

Инструкция. «Опросник содержит 16 групп утверждений, характеризующих деловые качества руководителя. Каждая группа состоит из трех утверждений, обозначенных буквами а, б, в. Вам следует внимательно прочесть все три утверждения в составе каждой группы и выбрать одно, которое в наибольшей степени соответствует вашему мнению о руководителе. Отметьте выбранное утверждение на опросном листе знаком «+» под соответствующей буквой. Если вы оцениваете одновременно двух руководителей или более, сравните их между собой по приведенным трем утверждениям. Выберите по одному из утверждений, характеризующих каждого руководителя (или одно утверждение, характеризующее двух или более руководителей), и отметьте ваше мнение о каждом на опросном листе разными знаками: *; +; -. Ставьте отметки на листе ответов».

Текст опросника

1.

- а. Центральное руководство требует, чтобы обо всех делах докладывали именно ему.
- б. Старается все решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы.
- в. Некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя,

его функции выполняют другие.

2.

а. Всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, настаивает, но никогда не просит.

б. Приказывает так, что хочется выполнить.

в. Приказывать не умеет.

3.

а. Старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами.

б. Руководителю безразлично, кто работает у него заместителем, помощником.

в. Он добивается безотказного исполнения и подчинения заместителей, помощников.

4.

а. Его интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу.

б. В работе не заинтересован, подходит к делу формально.

в. Решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе.

5.

а. Наверно, он консервативен, так как боится нового.

б. Инициатива подчиненных руководителем не принимается.

в. Способствует тому, чтобы работали самостоятельно.

6.

а. На критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней.

б. Не любит, когда его критикуют и не старается скрыть это.

в. Критику выслушивает, даже собирает меры, но ничего не предпринимает.

7.

а. Складывается впечатление, что руководитель боится отвечать за свои

действия, желает уменьшить свою ответственность.

б. Ответственность распределяет между собой и подчиненными.

в. Руководитель единолично принимает решения или отменяет их.

8.

а. Регулярно советуется с подчиненными, особенно с опытными работниками.

б. Подчиненные не только советуют, но могут давать указания своему руководителю.

в. Не допускает, чтобы подчиненные ему советовали, а тем более возражали.

9.

а. Обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми подчиненными.

б. Регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть.

в. Для выполнения какой-либо работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных.

10.

а. Всегда обращается к подчиненным вежливо, доброжелательно.

б. В обращении с подчиненными часто проявляет равнодушие.

в. По отношению к подчиненным бывает нетактичным и даже грубым.

11.

а. В критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями.

б. В критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства.

в. Критические ситуации не изменяют способа его руководства.

12.

а. Сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком.

б. Если что-то не знает, то не боится этого показать и обращается за помощью к другим.

в. Он не может действовать сам, а ждет «подталкивания» со стороны.

13.

а. Пожалуй, он не очень требовательный человек.

б. Он требователен, но одновременно и справедлив.

в. О нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым.

14.

а. Контролируя результаты, всегда замечает положительную сторону, хвалит подчиненных.

б. Всегда очень строго контролирует работу подчиненных и коллектива в целом.

в. Контролирует работу от случая к случаю.

15.

а. Руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок.

б. Часто делает подчиненным замечания, выговоры.

в. Не может влиять на дисциплину.

16.

а. В присутствии руководителя подчиненным все время приходится работать в напряжении.

б. С руководителем работать интересно.

в. Подчиненные предоставлены самим себе.

Ключ

Опросный лист

Оценивает(ют)ся:

- | | |
|----------|-----------|
| 1. а б в | 9. а б в |
| 2. а б в | 10. а б в |
| 3. а б в | 11. а б в |
| 4. а б в | 12. а б в |
| 5. а б в | 13. а б в |
| 6. а б в | 14. а б в |
| 7. а б в | 15. а б в |
| 8. а б в | 16. а б в |

Ключ

а	б	в	№	а	б	в
д	к	п	9	д	к	п
д	к	п	10	к	п	д
к	п	д	11	п	д	к
д	п	к	12	д	к	п
п	д	к	13	п	к	д
к	д	п	14	к	д	п
п	к	д	15	к	д	п
к	п	д	16	д	к	п

Интерпретация

Подсчитываются количество баллов по каждой из трех компонент. Максимальный балл определяет стиль руководства.

ДИРЕКТИВНЫЙ КОМПОНЕНТ – Д

Ориентация на собственное мнение и оценки. Стремление к власти, уверенность в себе, склонность к жесткой формальной дисциплине, большая дистанция с подчиненными, нежелание признавать свои ошибки. Игнорирование инициативы, творческой активности людей. Единоличное принятие решений. Контроль за действиями подчиненных.

ПОПУСТИТЕЛЬСКИЙ КОМПОНЕНТ – П

Снисходительность к работникам. Отсутствие требовательности и строгой дисциплины, контроля, либеральность, панибратство с подчиненными. Склонность перекладывать ответственность в принятии решений.

КОЛЛЕГИАЛЬНЫЙ КОМПОНЕНТ – К

Требовательность и контроль сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины. Стремление делегировать полномочия и разделить ответственность. Демократичность в принятии решения.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Методика изучения мотивации профессиональной деятельности

Замфир К.

	1	2	3	4	5
	в очень незнач. мере	в достаточно незнач. мере	в небольшой, но и в немаленько й мере	в достаточно большой мере	в очень большо й мере
1. Денежный заработок					
2. Стремление к продвижению по работе					
3. Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег					
4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей					
5. Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других					
6. Удовлетворение от самого процесса и результата работы					
7. Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности					

Инструкция: прочитайте ниже перечисленные мотивы профессиональной деятельности и дайте оценку из значимости для Вас по пятибалльной шкале.

Обработка результатов методика изучение мотивации профессиональной деятельности Замфир:

Подсчитываются показатели внутренней мотивации (ВМ), внешней положительной (ВПМ) и внешней отрицательной (ВОМ) в соответствии со следующими ключами.

$$ВМ = (\text{оценка пункта 6} + \text{оценка пункта 7})/2$$

$$ВПМ = (\text{оценка п.1} + \text{оценка п.2} + \text{оценка п.5})/3$$

$$ВОМ = (\text{оценка п. 3} + \text{оценка п. 4})/2$$

Показателем выраженности каждого типа мотивации будет число, заключенное в пределах от 1 до 5 (в том числе возможно и дробное).

На основании полученных результатов определяется мотивационный комплекс личности. Мотивационный комплекс представляет собой тип соотношения между собой трех видов мотивации: ВМ, ВПМ и ВОМ.

К наилучшим, оптимальным, мотивационным комплексам следует относить следующие два типа сочетания:

$$ВМ > ВПМ > ВОМ \text{ и } ВМ = ВПМ > ВОМ.$$

Наихудшим мотивационным комплексом является тип:

$$ВОМ > ВПМ > ВМ$$

Между этими комплексами заключены промежуточные с точки зрения их эффективности иные мотивационные комплексы. При интерпретации следует учитывать не только тип мотивационного комплекса, но и то, насколько сильно один тип мотивации превосходит другой по степени выраженности.