



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«Южно-Уральский государственный гуманитарно-  
педагогический университет»

(ФГБОУ ВО «ЮУрГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

ФЕДЕРА ПОДГОТОВКИ ПЕДАГОГОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ И  
ПРЕДМЕТНЫХ МЕТОДИК

Влияние стиля руководства на эффективность управления  
образовательными системами

Выпускная квалификационная работа по направлению

44.04.04 Профессиональное обучение (по отраслям)

Направленность программы магистратуры

«Менеджмент профессионального образования»

Форма обучения очная

Согласна на объем заимствований:

792 % авторского текста

Рекомендована к защите

2025 г.

Федорой ЕНШЮ и ПМ

Корнеева Н.Ю.

Выполнил:

Студент группы ОФ-209-174-2-1

Полужатова Анастасия Андреевна

Научный руководитель:

доктор педагогических наук, профессор

Уварина Наталья Викторовна

Челябинск

2025

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|                                                                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВВЕДЕНИЕ.....                                                                                                                               | 3  |
| ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ СТИЛЕЙ<br>УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ СИСТЕМАМИ.....                                                 | 8  |
| 1.1 Функции, принципы, методы управления образовательными<br>системами.....                                                                 | 8  |
| 1.2 Личность руководителя образовательной организации как субъекта<br>управления образовательными системами.....                            | 17 |
| 1.3 Модели и стили руководства в управлении образовательными<br>организациями .....                                                         | 25 |
| ВЫВОДЫ ПО ПЕРВОЙ ГЛАВЕ.....                                                                                                                 | 45 |
| ГЛАВА 2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО ОПРЕДЕЛЕНИЮ<br>ОПТИМАЛЬНЫХ ПУТЕЙ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ<br>УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ СИСТЕМАМИ..... | 47 |
| 2.1 Общая характеристика образовательной организации ПОУ СПО<br>«Челябинский юридический колледж».....                                      | 47 |
| 2.2 Изучение характеристик стиля управления руководителей<br>образовательных учреждений.....                                                | 50 |
| 2.3 Рекомендации по развитию личностных качеств руководителей и<br>оптимизации управления педагогическим коллективом .....                  | 64 |
| ВЫВОДЫ ПО ВТОРОЙ ГЛАВЕ.....                                                                                                                 | 73 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....                                                                                                                            | 76 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....                                                                                                      | 80 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ.....                                                                                                                             | 90 |

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** Современная социокультурная обстановка диктует необходимость совершенствования подходов к управлению образовательными структурами, выдвигая перед руководством актуальные проблемы выбора эффективных методов деятельности, которые становятся определяющим фактором успешности функционирования образовательных учреждений. Анализ особенностей лидерского поведения в течение последних десяти лет превратился в ключевое направление комплексного исследования человеческой индивидуальности. Определение необходимых личных характеристик и решение вопросов подбора кадров для административных должностей учебных заведений представляют собой наиболее сложную область управленческого процесса. Исследование методологических аспектов управления образовательными учреждениями осуществляется специалистами различных областей — психологами и педагогами — на протяжении свыше пятидесяти лет. За этот период учеными было собрано значительное количество эмпирического материала, позволившего сформировать разнообразные концепции и классификационные модели стилей руководства, основанные на множественных критериях выделения. Практическая деятельность способствует формированию индивидуального подхода каждого лидера, проявляющегося в своеобразии приемов и способов реализации функций управления, подчеркивая отсутствие идентичных примеров среди руководителей. Следовательно, избранная мной тематика сохраняет свою научную значимость, поскольку руководство характеризуется исключительно индивидуальным характером, обусловленным особенностями конкретного субъекта и спецификой взаимодействия с коллективом сотрудников.

**Проблема исследования.** Новая образовательная политика, приоритетом которой является качество образования, привела нас к пониманию того, что необходимы новые подходы в управлении образовательным процессом. На сегодняшний день выбор оптимального стиля

руководства является значимым фактором для успешного функционирования любой организации. Эффективность и продуктивность деятельности каждой организации зависят от множества условий, включающих как внешние обстоятельства, так и внутренние аспекты. Значительное влияние оказывает человеческий потенциал. Качество кадрового состава, уровень профессиональной подготовки работников, степень их мотивации существенно определяют конечный итог функционирования образовательного учреждения. Без преувеличений можно утверждать, что вклад руководителя в указанный процесс невозможно переоценить. Рациональное администрирование, четкое делегирование полномочий, верное ориентирование персонала, мониторинг результатов труда, принятие ответственности за исход дел способствуют достижению поставленных стратегических целей.

**Цель исследования** – изучить основные стили управления образовательными системами на примере организации ПОУ СПО «Челябинский юридический колледж» и их влияние на управление образовательными системами.

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

**Предмет исследования:** процесс совершенствования стиля управления у руководителей образовательных учреждений.

**Гипотеза исследования:** Степень результативности управленческого стиля руководителя учебного заведения значительно повысится посредством осуществления комплекса мер, направленных на развитие индивидуальных профессионально значимых качеств и оптимизацию подходов к руководству педагогической командой. Исходя из поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

1. провести анализ теоретических подходов к изучению личности руководителя образовательного учреждения в психолого-педагогической, управленческой литературе;

2. выявить отличительные характеристики существующих стилей управления;
3. определить значение стиля управления руководителя в обеспечении эффективности деятельности образовательного учреждения;
4. дать общую характеристику образовательной организации;
5. изучить характеристики стилей управления руководителей образовательных учреждений;
6. разработать рекомендации по развитию личностных качеств руководителей и оптимизации управления педагогическим коллективом.

**Теоретико-методологическая база исследования.** Теоретической основой данной методологии является комплексный подход к изучению (труды, учения, теории многих российских, зарубежных учёных и психологов).

Служат концептуальные работы, раскрывающие основы общего системного анализа (П.К.Анохин, В.Г. Афанасьев, В.А. Барабанщиков, А.А. Митькин и др.), профессиональной (В.С. Агапов, А.А. Бодалев, А.А. Деркач, Е.А.Климов, А.К.Маркова, М.Ф. Секач, В.Д. Шадриков и др.) и управленческой (И.В. Антоненко, В.Г. Зазыкин, А.И.Китов, Р.Л. Кричевский, В.Г. Крысько, Г.В. Суходольский, Р.Х. Шакуров и др.) деятельности, социально-психологического анализа индивидуального стиля (В.С.Мерлин, В.Д. Небылицын, Б.М. Теплов и др.), методов руководства (А.Л.Журавлев, Р.Л. Кричевский, В.А. Толочек и др.), руководства учебно-воспитательным процессом в школе (Ю.К. Бабанский, Б.З. Вульф, В.А. Караковский, Ю.А. Конаржевский, В.В. Лебединский, Б.Т. Лихачев, М.М. Поташник, В.А. Сластенин, Г.Н. Филонов, Р.Х. Шакуров, Т.И. Шамова и др.), общей проблематики управления системой образования (И.М. Ильинский, Б.В. Коваленко, В.А. Луков, Г.Н. Оглобина, М.М. Поташник, А.А. Реан, П.Н. Третьяков, В.Я. Якунин и др.)

В соответствии с намеченной целью и задачами исследования нами были определены следующие **методы**:

– Теоретические методы: теоретический анализ психологопедагогической, управленческой, методической литературы по теме исследования;

– эмпирические методы: проведение в практической части тестовых исследований по методикам, количественного и качественный анализа; наблюдение, сравнительно-сопоставительный; беседа, опрос – анкетирование; статистический анализ; интерпретация результатов анкетирования.

### **Этапы и база исследования:**

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

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

Третий этап - экспериментальный. В течение трех месяцев на базе данных колледжа с помощью тестовых методик, анкетирования, опроса, наблюдения проводились исследования на выявление у руководителей и их заместителей степени выраженности личностных качеств: лидерские, управленческие, организаторские, коммуникативные способности, а также психологического климата. На основе полученных результатов был сделан сравнительный анализ о влиянии стиля руководства на эффективность в образовательных организациях.

**Научная новизна** исследования заключается в том, что на основе изученных теоретических данных нами был проведен самостоятельный практический анализ основных психологических аспектов стилей управления в образовательных организациях, созданы рекомендации по оптимизации стиля управления для руководителей данной образовательной организации.

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

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

**Положения, выносимые на защиту:**

1. Смешанный стиль руководства (гибрид авторитарного и демократического) демонстрирует наибольшую эффективность в кризисных ситуациях и периодах реформирования образовательных учреждений.
2. Стиль руководства является одной из ключевых переменных, влияющих на удовлетворенность педагогов условиями труда и степенью комфорта рабочего окружения.

**Структура и объём работы.** Работа состоит из введения, теоретической и практической глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ СТИЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ СИСТЕМАМИ**

## **1.1 Функции, принципы, методы управления образовательными системами**

Управление образовательными системами представляет собой сложный процесс, включающий в себя множество функций, методов и принципов, направленных на достижение образовательных целей. В основе лежит необходимость координации всех элементов системы для обеспечения эффективного взаимодействия участников образовательного процесса и достижения запланированных результатов. При этом важно учитывать как внешние, так и внутренние факторы, которые могут повлиять на эффективность системы. Управление образовательными организациями требует применения как стратегических, так и оперативных методов для достижения наилучших результатов [31].

Понимание природы педагогического менеджмента предполагает изучение присущих ему функций, совокупность которых образует замкнутый цикл управленческих операций. Под функцией понимается взаимосвязь между субъектом управления и управляемым объектом, предполагающая выполнение управляющим звеном конкретных действий, обеспечивающих целевую направленность и упорядоченность протекания управляющих процессов [31].

Функции управления образовательной системой включают в себя такие ключевые аспекты, как планирование, организация, контроль и мотивация [37].

Организация учебно-воспитательной деятельности (либо принятие решений) выступает начальным ключевым элементом (первичной функцией) педагогического менеджмента, реализуемого путем установления приоритетных направлений деятельности и мероприятий с детальной фиксацией лиц, ответственных за исполнение, установленных временных рамок, а также учета реальных возможностей временного ресурса

соответствующего должностного лица. Любое управленческое вмешательство, безусловно, становится результатом предварительно принятого решения менеджера соответствующего иерархического уровня. При этом принимаемое управленческое решение обязано соответствовать ряду обязательных критериев [1]. Процесс планирования включает постановку целей образовательного процесса, разработку путей их достижения и рациональное использование имеющихся ресурсов. Этот процесс не ограничивается краткосрочными задачами, но включает долгосрочные прогнозы, что позволяет адаптироваться к изменениям внешней среды [2].

Исходя из всего вышесказанного можно определить, что Рабочий план на учебный год представляет собой согласованную систему практических мероприятий и задач, направленную на достижение общих целей, стоящих перед образовательным учреждением. Планирование уроков же является особым видом управленческого акта, заключающегося в создании мысленной либо документированной схемы взаимодействия учителя и учеников в рамках занятия. Базовыми элементами этого этапа выступают поставленные цели, решаемые задачи, реальные временные рамки урока, используемые принципы, методики и содержательные компоненты учебной и воспитательной деятельности педагогов, а также познавательная активность учащихся. Если этап планирования утрачивает прогностическую составляющую, он превращается лишь в формальную процедуру [37].

Функция организации выполнения принятых решений и планов, включающая в себя доведение принятого решения (плана) до исполнителя; материально-техническое обеспечение возможности выполнения данного решения (плана); согласование данного плана (решения) с установками и потребностями личности исполнителя (второго субъекта менеджмента). Организация предполагает структурирование образовательного процесса, обеспечение его ресурсами, назначение ответственных лиц, а также установление четкой системы взаимодействия между всеми участниками.

Особое внимание уделяется процессам контроля, которые обеспечивают проверку соответствия полученных результатов запланированным целям [16].

Мотивация играет ключевую роль, так как от уровня вовлеченности педагогического состава и студентов напрямую зависит эффективность образовательной системы. Члены организации должны выполнять свою работу в соответствии с делегированными им обязанностями. Руководители всегда осуществляли функцию мотивации независимо от того, сознавали они это или нет [7].

Предварительный контроль (оценивающий любые подготовительные планы), оперативный, отложенный и завершающий контроль (предназначены для координации действий участников образовательного процесса, основываясь на полученных информационных данных, фиксируя итоги деятельности, оценивая её действенность и продуктивность согласно результатам мониторинга). Контроль представляет собой последовательную операцию сбора и обработки сведений относительно хода и итогов учебно-воспитательных мероприятий, необходимую для выработки обоснованного управленческого решения. Процедура контроля охватывает такие этапы, как визуальное наблюдение, углубленное изучение, аналитические выводы, диагностические мероприятия и критериальная оценка деятельности субъектов образовательного процесса. Анализ образовательного процесса – способ получения знаний о причинах той или иной результативности совместной деятельности преподавателя и учащихся. Это один из основных методов контроля в структуре педагогического менеджмента [37].

Принципы управления образовательными системами основываются на необходимости соблюдения таких аспектов, как научность, демократичность, системность и гибкость [35]. Научность предполагает опору на данные исследований, проверенные подходы и аналитические инструменты, что позволяет обосновать принимаемые решения и повысить их эффективность. Демократичность выражается в необходимости учета мнений всех участников образовательного процесса, в том числе педагогов, студентов и

представителей общественности. Это позволяет создать среду, способствующую открытому диалогу и взаимопониманию, что, в свою очередь, положительно влияет на качество образовательных услуг. Принцип системности предполагает, что все элементы образовательного процесса взаимосвязаны, и любое управленческое решение должно учитывать влияние на остальные компоненты. Гибкость в управлении образовательными системами заключается в необходимости адаптации к изменяющимся условиям внешней среды, что требует постоянного анализа и корректировки стратегий [35].

Методы управления образовательными системами можно разделить на административные, экономические и социально-психологические. Административные методы включают разработку и применение нормативных актов, инструкций, приказов и распоряжений, которые устанавливают четкие рамки для деятельности всех участников образовательного процесса. Данный подход позволяет поддерживать дисциплину и соблюдение установленных стандартов, однако может ограничивать инициативу и творчество в процессе обучения [3].

Экономические методы управления включают использование материальных и нематериальных стимулов, а также распределение ресурсов на основе анализа эффективности их использования. Применение экономических методов позволяет оптимизировать затраты и повысить результативность образовательных процессов. Экономические методы базируются на применении финансовых инструментов стимулирования, нацеленных одновременно на повышение личной активности сотрудников и рост общего экономического потенциала организации (компании, трудового коллектива и др.) [3].

Социально-психологические методы управления предназначены для воздействия на социально-психологические отношения между людьми. Они базируются преимущественно на неформальных факторах, интересах личности, коллектива в процессе управления. Социально-психологические

методы основываются на учете человеческого фактора, создании благоприятного психологического климата в образовательной организации и мотивировании сотрудников на достижение поставленных целей. Эти методы включают в себя элементы лидерства, командного взаимодействия и создания среды, способствующей личностному и профессиональному росту всех участников образовательного процесса [26].

Социально-психологические методы управления включают:

1. формирование трудовых коллективов с учетом социально-психологических характеристик людей;
2. установление и развитие социальных норм поведения;
3. введение системы социального регулирования;
4. социальное стимулирование;
5. удовлетворение культурных и социально-бытовых потребностей;
6. создание и поддержание благоприятного социально-психологического климата.

Для определения социально-психологических факторов, оказывающих влияние на производительность и качество рабочей деятельности, применяются следующие исследовательские приемы: проведение анкетирований, тестирование специалистов с использованием специализированных методик, измерение временных затрат, сбор мнений методом опроса, а также анализ итогов специально организованных социологических изысканий, рекомендательные заключения экспертов в области психологии и социологии [29].

Для успешного управления образовательными системами необходимо учитывать взаимосвязь всех вышеперечисленных компонентов. Планирование должно основываться на глубоких аналитических данных, что позволит учесть все возможные риски и спрогнозировать результаты. При этом важно использовать научные методы для оценки эффективности образовательных программ и внедрения инноваций. В процессе организации образовательной системы необходимо учитывать не только внутренние факторы, но и

воздействие внешней среды, включая государственные стандарты, общественные запросы и глобальные тенденции в сфере образования. Стратегический подход к управлению предполагает использование долгосрочного планирования и формирование устойчивых структур, способных адаптироваться к изменениям [29].

Одним из ключевых аспектов является контроль, который должен быть не только формальным, но и содержательным. Для этого необходимо разработать систему индикаторов, позволяющих объективно оценивать результаты образовательного процесса и принимать корректирующие меры на всех этапах его реализации. Мотивационные системы, применяемые в образовательных организациях, должны быть направлены на повышение уровня вовлеченности сотрудников и студентов, а также на стимулирование их профессионального роста. Для этого могут быть использованы как материальные стимулы, так и нематериальные формы поощрения, включая признание заслуг и создание благоприятных условий для реализации творческого потенциала [31].

Современные подходы к управлению образовательными системами требуют внедрения инновационных технологий и цифровых инструментов, которые позволяют улучшить качество образовательных услуг и повысить эффективность управления. Цифровизация образовательных процессов позволяет автоматизировать многие управленческие функции, что сокращает время на рутинные задачи и позволяет сосредоточиться на стратегических аспектах. Внедрение электронных систем мониторинга и контроля за качеством обучения позволяет оперативно получать данные и вносить корректировки в учебный процесс. Однако важно учитывать, что применение цифровых технологий должно сопровождаться подготовкой сотрудников и изменением организационной культуры, что требует системного подхода к внедрению инноваций [31].

Дальнейшее развитие системы управления в образовательных организациях требует применения комплексного подхода, где на первый план

выходит взаимодействие всех субъектов процесса. Одной из центральных задач становится координация работы педагогов, административного аппарата и студентов с целью повышения качества обучения и адаптации образовательного процесса к изменениям в экономике и обществе. В современных условиях это предполагает более широкое использование проектного подхода, в рамках которого управление образовательными проектами ведётся на основе целей, сроков и ресурсов, что позволяет достигать конкретных результатов в установленные временные рамки. Это требует создания специализированных групп, ответственных за реализацию отдельных проектов и процессов внутри образовательной системы [34].

Особое значение приобретает принцип вариативности в управлении. Он предполагает наличие нескольких путей достижения целей, что даёт возможность выбора наиболее оптимального решения в зависимости от конкретных условий и ресурсов. В образовательных системах этот принцип особенно важен, поскольку образовательная среда отличается высокой динамичностью и разнообразием запросов со стороны обучающихся. В условиях цифровой трансформации необходимость вариативности усиливается, так как меняются требования к компетенциям и навыкам выпускников. В этом контексте управление образовательной системой требует постоянного анализа внешней среды и оперативного внедрения инноваций в учебный процесс [64].

Также важно отметить роль информационного обеспечения в управлении образовательными системами. Современные образовательные организации должны строить свою работу на основе информационных систем, позволяющих собирать, обрабатывать и анализировать большие объёмы данных. Информационные системы помогают улучшить процесс принятия решений, делая его более обоснованным и точным. Для этого необходимы не только квалифицированные специалисты в области управления, но и наличие качественного программного обеспечения, которое способно автоматизировать процессы и минимизировать влияние человеческого

фактора на ошибки в управлении. Внедрение таких систем повышает прозрачность и доступность образовательного процесса, что способствует росту доверия со стороны студентов и родителей [72].

Кроме того, в управлении образовательными системами важна система мониторинга и оценки результатов. Это неотъемлемый компонент, который позволяет отслеживать достижения, сравнивать их с установленными стандартами и корректировать действия на каждом этапе. Система мониторинга должна быть построена на объективных данных, что требует регулярного проведения внутренних и внешних аудитов, анализа успеваемости студентов, уровня квалификации педагогов и других показателей. Важным аспектом мониторинга является его обратная связь, благодаря которой руководство образовательной организации может получать информацию о недостатках и своевременно реагировать на возникающие проблемы. Этот механизм способствует постоянному совершенствованию образовательной системы и её гибкости в условиях внешних изменений [56].

Формирование эффективных коммуникаций внутри образовательной организации также играет ключевую роль в управлении. Необходимо выстраивать прозрачные и чёткие каналы передачи информации, которые обеспечат своевременное доведение управленческих решений до всех участников образовательного процесса. Налаживание коммуникаций способствует повышению ответственности сотрудников и студентов за результаты своей работы, а также снижает риск недоразумений и конфликтов. При этом важно учитывать психологические и социальные аспекты общения, обеспечивая конструктивный диалог между руководством, педагогами и студентами.

Инновационные подходы в управлении образовательными системами предполагают также развитие механизмов стратегического партнёрства с внешними заинтересованными сторонами. Это могут быть работодатели, государственные органы, общественные организации и научные учреждения. Партнёрские отношения позволяют образовательным организациям лучше

адаптироваться к требованиям рынка труда, учитывать потребности общества и оперативно внедрять новые технологии и методики обучения. Взаимодействие с внешними партнёрами усиливает социальную значимость образовательных организаций и повышает их конкурентоспособность на рынке образовательных услуг [56].

Управление образовательными системами также включает в себя обеспечение финансовой устойчивости и эффективного использования ресурсов. Финансовое управление играет важную роль, так как правильное распределение бюджетных средств и привлечение дополнительных инвестиций может значительно повысить качество образовательных программ и условий для студентов. В образовательной сфере всё чаще используются методы бюджетирования, основанного на результатах, что позволяет более чётко связывать выделение ресурсов с достижением конкретных целей и задач. Эффективное управление финансовыми ресурсами требует разработки системы планирования, учёта и контроля, а также постоянного анализа финансовых потоков [47].

Важным элементом управления является кадровая политика. Образовательные организации нуждаются в квалифицированных педагогах и управленцах, способных адаптироваться к быстро меняющимся условиям и внедрять новые методы обучения. Кадровое управление включает в себя не только подбор персонала, но и систему его мотивации, развития и оценки. Внедрение системы профессионального роста и повышения квалификации сотрудников позволяет образовательным организациям оставаться конкурентоспособными и соответствовать современным требованиям. Кроме того, управление кадровыми ресурсами должно включать в себя формирование корпоративной культуры, основанной на ценностях открытости, инновационности и ориентации на результат.

Таким образом, управление образовательными системами представляет собой комплексную задачу, включающую множество аспектов и методов. Успех в этой области достигается при условии чёткого планирования,

эффективного использования ресурсов, создания благоприятного психологического климата и постоянного внедрения инноваций. Только при соблюдении всех этих условий образовательные системы могут адаптироваться к изменяющимся условиям и обеспечивать высокий уровень подготовки своих выпускников.

## 1.2 Личность руководителя образовательной организации как субъекта управления образовательными системами

Личность руководителя образовательной организации играет ключевую роль в системе управления, поскольку от его качеств, компетенций и управленческих решений напрямую зависит эффективность функционирования всей образовательной системы. Руководитель выступает не только как организатор, но и как стратег, способный адаптировать учебное заведение к изменяющимся условиям внешней среды и внутренним вызовам. Влияние руководителя на образовательную систему проявляется во всех аспектах её деятельности — от формулирования целей до контроля результатов, а также в способности мотивировать и направлять коллектив на достижение общих задач [19].

Важным компонентом личности руководителя является наличие управленческой компетентности, которая включает знания, навыки и умения, необходимые для успешного руководства образовательной организацией. Компетентный руководитель способен грамотно распределять обязанности между сотрудниками, создавать условия для их профессионального роста, организовывать работу коллектива таким образом, чтобы каждый участник процесса вносил свой вклад в достижение поставленных целей. При этом умение прогнозировать возможные риски и управлять ими является важной составляющей компетентности, поскольку оно позволяет минимизировать негативные последствия и поддерживать стабильность организации в условиях неопределённости [19].

Ключевым качеством руководителя образовательной организации является лидерство, которое выражается в способности вдохновлять и вести за собой коллектив. Лидерские качества позволяют не только принимать управленческие решения, но и формировать корпоративную культуру, основанную на доверии, взаимопонимании и поддержке. Руководитель-лидер не только даёт указания, но и активно вовлекает сотрудников в процесс принятия решений, что способствует повышению их ответственности и инициативности. В образовательной системе это особенно важно, так как процесс обучения требует гибкости, творчества и совместной работы. Лидерская позиция руководителя создаёт условия для формирования устойчивого и сплочённого коллектива, способного эффективно решать поставленные задачи [15].

Моральные и этические принципы руководителя также оказывают значительное влияние на образовательную организацию. Честность, справедливость, ответственность и соблюдение норм профессиональной этики являются основой доверия со стороны коллектива и обучающихся. Руководитель, который демонстрирует высокие моральные стандарты, служит примером для подражания, что способствует формированию позитивного психологического климата в коллективе и укреплению репутации образовательной организации. Этическое лидерство способствует снижению конфликтности и повышению уровня взаимопонимания среди сотрудников, что, в свою очередь, положительно сказывается на эффективности работы [47].

Стратегическое мышление является важной чертой личности руководителя. Способность видеть перспективы, оценивать долгосрочные риски и возможности, а также разрабатывать стратегии развития образовательной организации позволяет выстраивать устойчивую модель её функционирования. В условиях, когда образовательная среда становится всё более динамичной, стратегическое видение руководителя позволяет организации оставаться конкурентоспособной, своевременно реагировать на изменения и внедрять инновации в образовательный процесс. Это требует от

руководителя не только знания текущих тенденций в области образования, но и умения анализировать внешние и внутренние факторы, влияющие на организацию [21].

Коммуникативные навыки также занимают значительное место в арсенале руководителя образовательной организации. Эффективное общение с сотрудниками, студентами, родителями и внешними партнёрами является основой успешного управления. Руководитель, умеющий чётко излагать свои мысли, слушать и учитывать мнение других, способен наладить конструктивный диалог, который способствует принятию взвешенных решений и повышению уровня вовлечённости всех участников образовательного процесса. Открытость и прозрачность в коммуникациях создают условия для укрепления доверия и сотрудничества внутри коллектива, что особенно важно для образовательных организаций, где работа с людьми является центральным элементом.

Мотивирующая функция руководителя выражается в его способности стимулировать сотрудников на достижение высоких результатов. Эффективный руководитель умеет находить подход к каждому члену коллектива, выявлять его сильные стороны и создавать условия для их реализации. Использование как материальных, так и нематериальных стимулов способствует развитию мотивации сотрудников и их профессионального роста. Признание заслуг, создание условий для саморазвития и карьерного роста являются важными элементами управленческой деятельности, которые напрямую влияют на производительность труда и качество образовательного процесса [52].

Адаптивность и гибкость личности руководителя проявляются в способности оперативно реагировать на изменения внешней среды и внутренние процессы в организации. В условиях нестабильности, когда образовательные организации сталкиваются с новыми вызовами и требованиями, способность руководителя к быстрой адаптации становится ключевым фактором успеха. Это включает в себя готовность пересматривать

ранее принятые решения, внедрять инновационные методы управления и изменять структуру организации для повышения её эффективности. Гибкость руководителя позволяет ему сохранять устойчивость в условиях неопределённости и находить оптимальные решения для достижения поставленных целей [45].

Эмоциональный интеллект руководителя также играет важную роль в процессе управления. Способность понимать и контролировать свои эмоции, а также чувствовать и учитывать эмоциональное состояние окружающих, помогает выстраивать продуктивные отношения внутри коллектива. Руководитель, обладающий высоким уровнем эмоционального интеллекта, способен предотвращать конфликты, повышать уровень удовлетворённости сотрудников и создавать благоприятные условия для работы. В образовательных организациях, где работа с людьми является основой деятельности, этот аспект особенно важен, так как эмоциональный климат напрямую влияет на эффективность взаимодействия внутри коллектива и качество образовательного процесса [45].

Важным аспектом, влияющим на личность руководителя образовательной организации, является способность к принятию решений в условиях неопределённости. Образовательные системы сталкиваются с множеством факторов, которые невозможно полностью предсказать — экономические кризисы, изменения в законодательстве, социальные и технологические преобразования. Руководитель должен уметь быстро и чётко реагировать на такие вызовы, взвешивая возможные последствия своих решений. Важно не только своевременное принятие решения, но и его дальнейшая реализация с минимальными потерями для организации. Это требует от руководителя наличия глубокого аналитического мышления, умения работать с рисками и применения комплексных управленческих инструментов для снижения неопределённости [43].

Процесс управления требует от руководителя также высокой степени организованности и самодисциплины. Образовательные организации

являются сложными системами, в которых взаимодействуют различные структуры и процессы. Способность координировать работу различных подразделений, организовывать выполнение учебных планов, контролировать административные процессы и одновременно выстраивать отношения с внешними партнёрами требует от руководителя чёткого планирования собственной работы и навыков эффективного тайм-менеджмента [43]. Самодисциплина позволяет руководителю сохранять концентрацию на стратегических задачах, не упуская при этом из внимания оперативные моменты.

Значительное место в управленческой деятельности руководителя занимает процесс саморефлексии и самооценки. Эффективный руководитель должен обладать способностью критически оценивать собственные действия, анализировать результаты принятых решений и корректировать свою стратегию в случае необходимости. Постоянная саморефлексия позволяет избежать повторения ошибок, улучшать управленческие подходы и совершенствовать процесс управления. Этот навык особенно важен в контексте динамически меняющихся условий образовательной среды, когда оперативная адаптация управленческих решений становится ключевым фактором успеха. Способность к самоанализу позволяет также развивать эмоциональный интеллект и улучшать коммуникативные навыки, что способствует укреплению взаимодействия с коллективом [5].

Развитие креативного мышления является ещё одним значимым аспектом личности руководителя образовательной организации. Современная образовательная система нуждается в инновационных подходах и решениях, что требует от руководителя способности мыслить нестандартно, предлагать новые пути решения задач и внедрять инновации в учебный процесс. Креативное мышление руководителя открывает новые возможности для модернизации образовательной организации, позволяет внедрять прогрессивные методы управления, основанные на использовании современных технологий и подходов. Это может касаться как

образовательных программ, так и управленческих процессов, что способствует повышению конкурентоспособности организации на рынке образовательных услуг [5].

Руководитель образовательной организации как субъект управления должен также обладать высокой стрессоустойчивостью. Управленческая деятельность связана с постоянным взаимодействием с людьми, необходимостью решения конфликтных ситуаций и работы в условиях многозадачности. Способность сохранять эмоциональное равновесие в напряжённых ситуациях и действовать рационально, не поддаваясь стрессовым факторам, является важным качеством для успешного руководителя. Умение управлять стрессом позволяет принимать более взвешенные решения и сохранять продуктивные рабочие отношения внутри коллектива, что, в свою очередь, положительно сказывается на общей атмосфере в организации [8].

Эмоциональная стабильность и устойчивость к стрессу являются важными качествами руководителя. Проявляется эта черта в способности контролировать собственные эмоции, поддерживать ровные, конструктивные отношения с сотрудниками независимо от личного расположения и текущих настроений. Психологическое состояние лидера непосредственно отражается на эмоциональном климате коллектива: резкий выплеск негатива способен снизить уверенность подчиненных, отвлечь их от рабочих задач и уменьшить общую работоспособность. Постоянные эмоциональные колебания негативно сказываются на авторитете руководителя среди коллег и партнёров. Однако систематическое подавление отрицательных переживаний, игнорирование собственных чувств тоже чревато серьёзными рисками для здоровья: возможно возникновение нервных расстройств и сопутствующих заболеваний, таких как гипертония или язва желудка [8]. Следовательно, руководители обязаны уделять повышенное внимание средствам психологической разгрузки. Эффективному снятию стресса способствуют

регулярные физические нагрузки, поддержание тесных социальных связей с семьей и друзьями, погружение в увлекательное хобби. Примечательно, что в японской корпоративной культуре распространён оригинальный способ снятия нервного перенапряжения путём разрушения кукол-макетов начальства. Учитывая такую практику, современные эксперты всё чаще подчёркивают важность разумной организации рабочего графика менеджеров, предусматривающего регулярное выделение свободного времени для восстановления эмоционального равновесия [8].

Независимость представляет собой значимую личностную особенность руководителя, способствующую его успешной деятельности в разных аспектах жизнедеятельности организации. Несмотря на поступающую извне консультацию и советы, финальное решение всегда принимается лично лидером. Степень независимости руководителя прямо пропорциональна уровню его автономности в принятии решений. Вместе с тем это не означает отказ от учёта мнения коллег и подчинённых. Важно наличие собственной позиции по возникающим вопросам, сохранение профессионального и человеческого облика, а также поддержка аналогичного свойства у сотрудников. Однако излишняя самостоятельность способна привести к произволу и деспотизму со стороны руководителя, снижая общий уровень эффективности управления организацией [12].

Кроме того, значительную роль в управленческой деятельности играет способность к управлению изменениями. Образовательные организации часто сталкиваются с необходимостью внедрения новых образовательных стандартов, обновления учебных программ и адаптации к новым требованиям рынка труда. Руководитель должен быть готов к управлению процессом изменений, что включает планирование, координацию действий сотрудников, обучение персонала новым методам и технологиям. Управление изменениями требует от руководителя способности объяснить необходимость нововведений, создать условия для их успешного внедрения и минимизировать сопротивление со стороны сотрудников [12]. Этот процесс

особенно сложен, так как многие участники образовательного процесса могут быть настроены консервативно и испытывать сопротивление изменениям, однако от профессионализма руководителя зависит, насколько мягко и эффективно произойдёт трансформация [39].

Не менее важным качеством личности руководителя является способность к делегированию полномочий. Эффективное управление невозможно без распределения задач среди сотрудников, что позволяет более рационально использовать ресурсы и повышать качество управления. Руководитель должен уметь доверять своим подчинённым, распределяя обязанности таким образом, чтобы каждый сотрудник выполнял задачи, соответствующие его компетенциям и способностям. Делегирование полномочий освобождает время для решения стратегических задач, что особенно важно в условиях дефицита управленческого времени. При этом важно сохранять контроль над выполнением задач и обеспечивать обратную связь, что позволяет поддерживать высокий уровень эффективности работы всей команды [24].

Руководитель успешного образовательного учреждения обязан демонстрировать готовность к постоянному профессиональному росту. Образовательная сфера находится в постоянном развитии, следовательно, важно оперативно реагировать на изменения законодательства, стандартов обучения и инновационные технологии управления. Посещение курсов повышения квалификации, участие в профильных мероприятиях, самостоятельное освоение новейших методик позволяет руководителю сохранять конкурентоспособность и отвечать актуальным требованиям эпохи. Пожизненное профессиональное совершенствование помогает не только повысить личные компетенции, но и стать образцом для подражания внутри коллектива, вдохновляя сотрудников на собственное стремление к самосовершенствованию [27].

Эффективный руководитель должен обладать разнообразными знаниями в области управления и бизнеса, специальных наук, связанных с

деятельностью компании, иностранными языками и прежде всего умение применять свои знания и умения в реальной жизни. В настоящее время руководители стремятся овладевать не только специальными знаниями, но и экономическими, юридическими. В нашей стране повысилась необходимость у руководителей в знании иностранных языков [27]. Этому способствовало сотрудничество многих предприятий с аналогичными иностранными организациями. И руководитель как лицо организации должен в совершенстве владеть хотя бы одним общепринятым языком. Повысился интерес у руководителей и к психологическим вопросам управления [29].

Таким образом, личность руководителя образовательной организации как субъекта управления представляет собой сложную систему качеств и компетенций, необходимых для эффективного управления образовательными процессами. Управленческая компетентность, лидерские и коммуникативные навыки, стратегическое мышление, креативность и гибкость — все эти качества формируют основу успешной деятельности руководителя. Способность к принятию решений, управление изменениями, стрессоустойчивость и саморефлексия являются дополнительными элементами, обеспечивающими адаптивность и устойчивость образовательной организации в условиях внешних изменений.

### 1.3 Модели и стили руководства в управлении образовательными организациями

Современные образовательные учреждения требуют управления, основанного на комплексном подходе к процессам координации, контроля и мотивации персонала. Стили руководства, реализуемые в таких организациях, зависят от множества факторов: структуры, целей, культуры и задач учреждения. Применение тех или иных моделей управления определяется не только внешними требованиями, но и внутренней спецификой, обусловленной профессиональными особенностями коллектива и уровнем вовлеченности руководителя в образовательный процесс [32].

Одним из ключевых подходов к классификации управленческих стилей является типология Курта Левина (Kurt Lewin), предложенная в 1939 году. Авторитарный стиль управления в этой типологии характеризуется концентрацией власти в руках руководителя, минимизацией роли сотрудников в принятии решений и строгим контролем исполнения. Такой лидер самостоятельно устанавливает вектор движения команды, чётко распределяет обязанности, воспринимая любую инициативу снизу как проявление непокорности. Руководитель детально инструктирует сотрудников, пошагово демонстрируя приёмы выполнения заданий [33]. Нередко он прибегает к директивным распоряжениям, регулярно высказывая претензии, вмешивается в рабочий процесс, навязывая сотрудникам собственный алгоритм действий. Вследствие этого сотрудники часто пребывают в неопределённости относительно смысла выполняемых ими задач и дальнейших шагов. Авторитарный начальник субъективно оценивает успехи подчинённых, обращая критику (либо похвалу) персонально против исполнителя или в его пользу, нередко допуская бестактные высказывания в отношении одних членов коллектива и необоснованно превознося других. Руководитель авторитарного типа недооценивает такие качества работников, как коллективизм, инициативность, самостоятельность. Он может назвать работников ленивыми, импульсивными, недисциплинированными, безответственными, неорганизованными личностями, оправдывая тем самым свой «жесткий» стиль управления [39]. Такой стиль подходит для организаций с четкой иерархией и жесткой регламентацией процессов, однако может порождать сопротивление сотрудников, особенно в условиях творческих и инновационных образовательных сред.

В противоположность этому Демократичный стиль управления строится на основах коллегиального обсуждения, активного вовлечения сотрудников в процесс принятия решений и поощрения инициативности. Данный подход олицетворяет универсальное человеческое качество коммуникабельности применительно к сфере руководства. Поддержание позитивных

межличностных отношений оказывается первостепенно значимым для подобного типа лидерства по сравнению с достигаемыми трудовыми показателями [36]. Говоря иначе, среди трёх ключевых ориентиров ориентации индивида — на рабочую деятельность, взаимодействие с окружающими и собственную персону — предпочтение отдаётся именно взаимодействию. Это ведёт к тому, что в количественном плане общие показатели производительности группы при таком подходе уступают показателям авторитарного стиля. Тем не менее наблюдается заметное увеличение желания заниматься работой, возрастает продуктивность принятых решений, улучшается качество выполненной работы, усиливается творческий подход к выполнению задач. Формируется ощущение гордости за достигнутые результаты, укрепляются командные связи и взаимопонимание. Работники выполняют работу даже тогда, когда за ними не наблюдают, когда их не контролируют. При демократическом стиле руководства увеличиваются затраты времени, так как при исполнении работы необходимо ввести в курс дела всех членов коллектива [39].

Либеральный стиль, который Левин называл «laissez-faire», предполагает минимальное вмешательство руководителя в повседневную деятельность коллектива. Этот подход встречается реже, но эффективен в профессиональных командах с высоким уровнем самоорганизации. Либерально-демократический подход к управлению подразумевает минимизацию вмешательства со стороны руководителя, предоставляя каждому сотруднику свободу самостоятельного выполнения задач. Считается, что работники компетентны в своей области, и любое внешнее давление со стороны начальника способно замедлить рабочий процесс или вызвать демотивацию сотрудника. Как следствие, объем выполненных работ при такой форме управления обычно уступает объему продукции, производимой при жёстком централизованном руководстве. Помимо этого снижается и качество произведённой продукции [40].

Обстановка коллективной работы напоминает безответственную игру. Каждый член коллектива предоставлен сам себе, и здесь многое зависит от потенциала работников (аналог – футбольная команда или театральная труппа, состоящая из капризных звезд). Для коллектива самостоятельных, целеустремленных, квалифицированных работников такой стиль руководства может оказаться наиболее подходящим. Понятно, что подобные обстоятельства встречаются на предприятиях достаточно редко. Напротив, во многих случаях функция управления важна для успеха дела. В этих случаях либеральный стиль руководства ведет к снижению эффективности труда, к разобщенности и неудовлетворенности работников, к формированию группировок в коллективе, к выдвижению неформальных лидеров, ориентирующих людей в ряде случаев на далекие от производства ценности [39].

Принимая во внимание концепцию Курта Левина и учитывая ее практическое применение, считаем целесообразным придерживаться следующих принципов. Прежде всего, наука не располагает однозначными доказательствами превосходства какого-либо одного стиля руководства (например, авторитарного, демократического или либерального). Любой из перечисленных стилей обладает как преимуществами, так и недостатками, подробно рассмотренными выше [37].

Во-вторых, выбор авторитарного стиля обеспечивает быстрое достижение желаемого результата, однако влечет за собой ухудшение качественных показателей жизнедеятельности коллектива.

В-третьих, демократический и попустительский (либеральный) подходы к руководству создают условия для высокого уровня удовлетворения жизнью (улучшается процесс), хотя получение необходимого результата занимает больше времени ввиду значительных издержек на согласование решений. Попустительская форма руководства эффективно применяется преимущественно в творческих группах, где велика ценность индивидуальной свободы и таланта исполнителей (например, команда разработчиков

программного обеспечения, отдел рекламы, симфонический оркестр, актерский состав театра, футбольная команда) [37].

В-четвертых, начальник может применять разные стили руководства по отношению к разным менеджерам в зависимости от этапа эволюции менеджера [39].

Основы моделей управления можно проследить в трудах Генри Файоля (Henri Fayol), который в 1916 году сформулировал классическую теорию административного управления. Согласно его концепции, успешное руководство строится на выполнении пяти управленческих функций.

Согласно Файолю, планирование (попытка предвидения будущего организации и определение мер, потребных для перехода в это новое состояние) является существеннейшим элементом управления. Основой этого процесса является разработка формального плана действий, описываемого им так: *«Это своеобразный образ будущего, где ближайшие события рисуются определеннее, чем отдаленные, позволяющий предопределять действия, совершаемые в течение определенного периода времени.»* [82]

Файоль выделяет вторым важнейшим элементом управления организацию, благодаря которой компания приобретает необходимые ресурсы для нормального функционирования: материалы, оборудование, финансовые средства и кадры. Особое внимание ученый уделяет структуре самой фирмы («корпорационному составу»), полагая, что вид организационного устройства определяется, прежде всего, численностью занятых сотрудников. По его словам, с увеличением масштабов и сложности структуры увеличивается число исполняемых ею функций. Подобным образом, расширение штата порождает необходимость формирования большего числа контролирующих инстанций. Всё это подводит его к знаменитой теории, представляющей компанию в виде классической организационной пирамиды, которую сам Файоль именует «скалярной цепью». Он пишет:

*«Каждая новая группа, состоящая из десяти, двадцати, тридцати работников нуждается в мастере; если этих мастеров двое, трое или четверо, то возникает Потребность в особом управляющем; для двух или трех управляющих нужен свой заведующий отделом. Скалярная цепь выстраивается таким образом до высшей инстанции, при этом, каждый новый начальник имеет, как правило, не более четырех-пяти подчиненных... Персонал любого предприятия также подпадает под действие закономерностей, характерных для производства, вследствие чего все организации, находящиеся на одной ступени развития, подобны друг другу» [82]*

Третья составляющая управленческой концепции Анри Файоля — распорядительство, предназначенное для того, чтобы добиться максимальной производительности сотрудников ради блага всей организации. Согласно Файолю, высокая эффективность управления обусловлена синтезом индивидуальных качеств руководителя и владения основными правилами ведения бизнеса. Сам ученый подчеркивает важность соблюдения ряда важных правил каждым руководителем:

1. Старайтесь лучше узнать своих подчиненных.
2. Боритесь с некомпетентностью.
3. Входите во все детали соглашений, заключаемых компанией с сотрудниками.
4. Подавайте хороший пример.
5. Проводите периодические проверки организации и используйте итоговые диаграммы для их продолжения.
6. Проводите вместе с ведущими сотрудниками совещания, призванные задавать направление развития и основные приоритеты компании.
7. Не увлекайтесь деталями.
8. Стремитесь к установлению в коллективе такой атмосферы, которая стимулировала бы единение, энергию, инициативу и лояльность работников.

Четвертым элементом управленческой доктрины Файоля выступает координация, задача которой заключается в достижении оптимального согласования всех направлений деятельности организации. Основная цель координационных усилий — облегчить работу компании и повысить ее эффективность. Координационный механизм необходим для поддержания баланса между различными сторонами производственной деятельности, такими как расходы и доходы, продажи и производство, закупки техники и производственные потребности, товарные запасы и потребление. Одним из предложенных Файолем механизмов налаживания эффективной координации были еженедельные совещания руководителей подразделений [81].

Заключительным элементом концепции Файоля является контроль, задачей которого служит обеспечение соответствия всех процессов в организации заранее установленным планам, правилам и нормативам. Цель контроля заключается в своевременном обнаружении недостатков и ошибок, что позволяет их своевременно устранять и предупреждать появление аналогичных ситуаций в будущем. Файоль подчеркивает, что контролю подлежат абсолютно все элементы деятельности компании: продукция, сотрудники и технологические процедуры. Контроль инициирует обратную связь, которая позволяет организации адаптироваться к изменениям внешней среды и непрерывно улучшаться. Более того, Файоль убежден, что контролем должны заниматься не только менеджеры высшего звена, но и нейтральные инспекторы, свободные от властных взаимоотношений с персоналом. Контроль такого рода является "драгоценным дополнением к управлению, способным обеспечить получение таких-данных, которые остаются недоступными при обычном контроле" [82].

Эта модель, известная как «административный подход», широко применяется в образовательных организациях с жесткой структурой. Она обеспечивает стабильность и предсказуемость, но ограничивает возможности для внедрения инноваций.

Однако Файолью принадлежит еще один внушительный список. Этот список - не что иное, как правила эффективного менеджмента. Они используются до сих пор и известны как "14 правил Файоля". Некоторые правила, существовавшие задолго до Файоля, были всего лишь обобщены, некоторые - сформулированы впервые. Формулируя эти правила, Файоль ориентировался на основную задачу административной школы, а именно - выработку универсального рецепта успешного управления, которой, по мнению представителей данной школы, непременно должен существовать.

В середине XX века Дуглас МакГрегор (Douglas McGregor) предложил теорию X и теорию Y, опубликованные в 1960 году в его работе \*The Human Side of Enterprise\*. Согласно теории X, сотрудники воспринимаются как ленивые и нуждающиеся в жестком контроле, что предполагает применение авторитарного подхода [50]. Перечислим, основные принципы теории X:

- Люди по своей природе являются ленивыми и избегают ответственности.
- Для того, чтобы заставить людей работать эффективно, необходимо использовать жесткие методы контроля и наказания.
- Руководитель должен быть авторитарным и контролировать все аспекты работы
- Сотрудники должны быть мотивированы только материальными стимулами, такими как деньги и премии.

Теории X присущ ряд существенных ограничений, вызванных пренебрежением потенциалом и внутренними стимулами сотрудников. Человек способен проявлять высокую эффективность тогда, когда обеспечиваются соответствующие условия: перспективы карьерного роста, профессиональная реализация, общественное признание и уважительное отношение со стороны руководства. Сегодня концепция теории X утратила актуальность и не соответствует современным тенденциям управления персоналом. Современный менеджмент предпочитает отказаться от жесткой дисциплины и наказаний, отдавая предпочтение гибким инструментам

мотивации, основанном на вовлечении сотрудников в бизнес-процессы, развитии их компетенций и формировании комфортной рабочей атмосферы [17].

Теория Y, напротив, рассматривает персонал как мотивированных и готовых брать ответственность за результаты своей работы, что лучше согласуется с демократическим стилем управления. Основными принципами теории Y являются:

- Люди по своей природе склонны к развитию и самосовершенствованию.
- Для того, чтобы люди работали эффективно, необходимо создавать благоприятные условия для их развития.
- Руководитель должен поддерживать своих сотрудников и помогать им в развитии.
- Сотрудники должны быть мотивированы не только материальными, но и нематериальными стимулами.

Концепция теории Y обладает рядом преимуществ, заключающихся в поддержке профессионального роста сотрудников и повышении продуктивности их деятельности. Тем не менее, она сталкивается с определёнными ограничениями, связанными с невозможностью одинаково успешно развивать потенциал каждого отдельного специалиста. Несмотря на это, теория Y остаётся актуальной и активно внедряется в современной практике HR-менеджмента. Лидерами используются разнообразные способы мотивации и поддержки, направленные на раскрытие внутреннего потенциала сотрудников и содействие достижению ими высоких результатов [17].

Сегодня немало компаний применяют Теорию Y в повседневном менеджменте человеческих ресурсов. Так, корпорация Amazon активно реализует идеи данной теории, предоставляя работникам свободу выбора и право принимать важные решения, содействуя тем самым развитию самого бизнеса. Организация также вознаграждает лучших сотрудников за выдающиеся достижения и открывает перед ними перспективные пути

карьерного продвижения. Впрочем, отдельные компании по-прежнему придерживаются положений Теории X, уверовав в эффективность жесткого контроля и принудительных методов управления персоналом. Подобные подходы, однако, могут вызывать спад мотивации и работоспособности сотрудников, что в перспективе неблагоприятно отразится на общем результате деятельности компании [17].

Позднее Ренсис Лайкерт (Rensis Likert) в 1967 году предложил модель четырех систем управления, которая включает эксплуатационно-авторитарную, при которой руководители мотивируют людей угрозой наказания, использованием поощрения, сами принимают решения. Благосклонно-авторитарную, в которой руководители уверены в себе и верят своим подчиненным, применяют основы мотивации, поощрения. Используют идеи подчиненных. Консультативную - руководители оказывают определенное доверие подчиненным, используют их идеи и точки зрения и консультируются с подчиненными в процессе принятия управленческих решений. и групповую, при которой руководители проявляют полное доверие к подчиненным, выслушивают их мнения, привлекают ко всем видам деятельности, относятся к подчиненным как к равным.. Эти подходы отражают постепенное ослабление авторитаризма и усиление коллективного взаимодействия, что особенно актуально в образовательных учреждениях, где необходимы гибкость и учет мнений сотрудников [51].

Инновационная модель управления, акцентированная на внедрении современных технологий, нашла отражение в концепции Питера Сенге (Peter Senge), разработавшего идею «организации, которая обучается» (\*The Fifth Discipline\*, 1990). Согласно этой модели, эффективное руководство строится на постоянном обучении сотрудников, развитии их компетенций и поддержании креативной среды. В образовательных учреждениях такой подход способствует внедрению новых форматов обучения и адаптации к современным вызовам.

Процесс обучения предполагает приобретение глубоких познаний в различных областях науки и практики. Понятием «дисциплина», используемым Питером Сенге, обозначается комплекс теорий и методов, подлежащих усвоению и последующему применению на практике. Учёный особо выделяет ключевые направления дисциплин, которые включают:

- *общее видение* обеспечивает долговременную перспективу. Трудно вообразить организацию, сумевшую достичь успеха, не имея общих целей. Для *IBM* это «услуги», для компании *Polaroid* — мгновенное фото, компании *Ford* — личная машина для миллионов, а для *Apple* — массовый персональный компьютер. Все эти корпорации не похожи друг на друга, но каждая из них умеет сплотить людей вокруг общего дела. Миссия и видение, образ будущего организации должны быть привлекательными для основных групп интересов [57];

- *интеллектуальные модели* помогают преодолевать зашоренность восприятия мира и способствуют открытости ума. Новые идеи не доходят до практики в первую очередь потому, что они попадают в конфликт с глубоко укорененными представлениями о том, как устроен мир. Эти представления мешают нам мыслить и действовать по-новому. Работа над ментальными моделями — их обнаружение, верификация и улучшение — открывает обучающейся организации путь к подлинным прорывам и качественным преобразованиям. Внутри организации должны доминировать творческие методы и новаторское мышление, способность мыслить вне традиционных схем познания [57].

- *групповое обучение* развивает способность объединяться вокруг общих целей. Члены обучающейся группы овладевают навыками диалога и дискуссии. В диалоге происходит свободное и творческое обсуждение сложных и тонких вопросов, вырабатывается умение слушать друг друга и воздерживаться от навязывания своего мнения. В ходе дискуссии, напротив, происходит столкновение различных мнений, из которых выбирается наилучшее. Диалог и дискуссия дополняют друг друга, но

большинство групп не умеют их различать и своевременно использовать. В организации должна быть задействована коллективная мыслительная, умственная деятельность, коллективная креативность [67];

- *совершенствование личности* равнозначно установке на постоянное обучение и на активное отношение к миру. Без этого можно погрузиться в состояние унылой беспомощности («все мои проблемы из-за других»), что делает людей практически ни к чему не пригодными. В организации должна функционировать эффективная система непрерывного обучения и развития профессиональных и личностных качеств, в том числе в группе. Обучающаяся организация вовлекает каждого сотрудника в постоянный процесс приобретения знаний, постановки и разрешения возникающих трудностей, обеспечивая пространство для экспериментов, преобразований и качественного роста. Благодаря этому создается динамичная среда, усиливающая способность организации развиваться, учиться и добиваться поставленных целей. Отличительная черта такой организации — акцент на преодолении сложностей, тогда как традиционная система сосредоточена преимущественно на вопросах экономии. Сотрудники получают не только профессиональные компетенции, но и осваивают смежные специальности, повышают уровень общеобразовательной подготовки, расширяют кругозор и обогащают личный опыт.

- *системное мышление*, способное объединить все остальное, создать одно целое из теории и практики, ибо без этого все иные умения и знания будут разрозненными приемами, модной новинкой науки управления. Применение системного научного подхода особенно актуально в деятельности высших должностных лиц организации. Будучи сложной живой структурой, подобная система требует всестороннего обеспечения для полноценного функционирования и прогрессивного развития. Оно включает поддержку в научных и методических аспектах, финансовую стабилизацию, подбор квалифицированных кадров, укрепление организационно-экономического фундамента, соблюдение правовых норм, административное регулирование,

материально-техническое оснащение, информационное сопровождение, создание благоприятного социально-психологического климата [67].

Особое внимание в управлении образовательными организациями уделяется мотивационным механизмам. Абрахам Маслоу (Abraham Maslow) в 1943 году в своей теории потребностей указал, что мотивация сотрудников строится на удовлетворении базовых и высших потребностей. Позднее Фредерик Герцберг (Frederick Herzberg) в 1959 году разработал двухфакторную теорию мотивации, разделив факторы на гигиенические и мотивирующие. Использование этих концепций позволяет руководителям образовательных учреждений выстраивать эффективные системы стимулирования [67].

К гигиеническим факторам относятся потребности в защищенности, справедливой оплате труда, комфортном рабочем пространстве, здоровых взаимоотношениях в коллективе и благоприятной атмосфере. Эти составляющие, по убеждению Фредерика Герцберга, формируют базовые предпосылки для нормальной профессиональной деятельности сотрудников. Они необходимы, чтобы избежать ощущения неудовлетворенности у работников. Тем не менее, даже при соблюдении указанных условий нельзя гарантировать полную вовлечённость сотрудников в работу и максимальную продуктивность [69].

Согласно концепции Герцберга, для того чтобы установить продуктивное сотрудничество, заинтересовать сотрудников и повысить качество их деятельности, необходимо учитывать и удовлетворять мотивационные запросы, такие как потребность в признании заслуг, возможностях для обучения и личностного роста, стремлении к авторитету, продвижению по службе, дополнительным полномочиям и выполнению сложных задач, желании реализовать свой потенциал. В практической плоскости удовлетворение данных потребностей может достигаться путем предоставления интересных и ответственных поручений, создания условий для профессионального развития, морально-психологической поддержки,

введения инновационных проектов, передачи части полномочий, расширения зоны ответственности, привлечения сотрудников к процессу принятия управленческих решений, построения эффективной коммуникации [23].

Таким образом, двухфакторная теория мотивации Герцберга становится более чем уместной, учитывая специфику работы участников инновационного проекта и принимая во внимание процесс реализации сложных конструкторских решений, которые являются обязательной частью проекта. Настроенные на результат участники приходят в проект с идеей, и проект является лучшим местом для ее реализации.

Роль руководителя в образовательной организации заключается не только в принятии управленческих решений, но и в создании условий для раскрытия потенциала каждого члена команды. Для этого требуется сочетание лидерских качеств, управленческих компетенций и способности к межличностному взаимодействию. Джон Коттер (John Kotter) в 1996 году в своей книге *\*Leading Change\** подчеркнул важность лидерства в процессах трансформации организаций. Умение руководителя адаптировать стиль управления к текущей ситуации и учитывать культурные особенности коллектива способствует успешности образовательных учреждений [71].

Гибридные подходы к управлению нашли отражение в работе Генри Минцберга (Henry Mintzberg), который в 1973 году выделил управленческие роли и предложил интегративный подход к организации. Использование этих концепций позволяет образовательным учреждениям интегрировать элементы разных моделей и стилей, что повышает их адаптивность в условиях динамичных изменений [71].

Таким образом, выбор модели и стиля руководства должен соответствовать текущим задачам и перспективам развития образовательной организации. Успех управления обеспечивается интеграцией научных подходов, использованием передовых технологий и ориентацией на постоянное улучшение как внутренних процессов, так и внешнего взаимодействия.

Кроме перечисленных теорий, значительный вклад в развитие управленческих подходов внесли исследования Кеннета Бланшара (Ken Blanchard) и Пола Херси (Paul Hersey), разработавших теорию ситуационного лидерства в 1969 году. Эта концепция подчеркивает необходимость выбора стиля руководства в зависимости от уровня зрелости и компетентности подчиненных. Руководитель должен адаптировать свое поведение, выбирая между наставничеством, делегированием, поддержкой и директивным управлением. Применение ситуационного подхода особенно актуально в образовательных организациях, где персонал обладает различным уровнем профессионализма и мотивации.

Ситуационное лидерство представляет собой управленческую стратегию, подразумевающую гибкость в выборе стиля руководства в зависимости от обстоятельств и степени готовности сотрудников решать поставленные перед организацией задачи. Эта модель направлена на эффективное сочетание управленческих подходов, исходя из конкретных условий и уровня зрелости подчинённых.

Кен Бланшар и Пол Херси утверждали, что существует 4 уровня развития сотрудников (Р 1 – Р 4) и 4 стиля управления ими. Р 1 – «Не способен, но настроен». Данному уровню развития соответствует директивный стиль управления, то есть лидер должен строго и чётко ставить задачи, контролировать их выполнение в полном объёме и строго требовать от подчинённого дисциплинированности. Р 2 – «Не способен и не настроен». На этом этапе персонал необходимо постоянно обучать, поддерживать, чтобы не утратить мотивацию работника. Но также необходимо давать определённую волю в действиях и потом перепроверять. Несмотря на то, что времени на это тратится больше, этим руководитель увеличивает потенциал сотрудника. Р 3 – «Способен и не настроен». Главной задачей руководителя на данном уровне развития сотрудника является создание заинтересованности, то есть необходимо замотивировать сотрудника, который и так имеет приличные знания и умения в своей области на выполнение той или иной работы. Р 4 –

«Способен и настроен». Эти сотрудники являются «звёздами», им нужно полностью довериться, дать возможность выполнять задачи таким образом, какой они считают наиболее эффективным и по максимуму возлагать на них ответственность. [68]

Также важным этапом развития управленческой мысли стали исследования Криса Арджириса (Chris Argyris) и Дональда Шёна (Donald Schön), которые в 1978 году предложили концепцию «двойной петли обучения» (\*Double-Loop Learning\*). Этот подход акцентирует внимание на необходимости переосмысления базовых принципов и целей организации в процессе управления. Для образовательных учреждений, сталкивающихся с необходимостью адаптации к изменяющимся требованиям, такая методология оказывается крайне полезной [73].

Обучение рассматривается как двухуровневый процесс. Первый уровень – одиночная петля обучения, обеспечивающая поиск допущенных ошибок и поддержание стабильного курса организации. Это аналог простейшего механизма обратной связи. Второй уровень обучения – двойная петля – это научение умению учиться, или, обучение одиночной петле.

Применительно к организациям обучения по одиночной петле означает, что у организации повышается способность достигать известных целей. Оно связано в основном с рутинным и поведенческим обучением. В рамках одиночной петли организации обучаются без сильных изменений в своих устоях. Обучение по принципу двойной петли влечет за собой переосмысление не только стратегических целей организации, но и фундаментальных ценностей, лежащих в основе ее корпоративной культуры. Особенностью данного подхода является тот факт, что обучение направлено не только на приобретение нового опыта и внутренних изменений, но и на выработку усовершенствованных техник дальнейшего познания, позволяя организации становиться более эффективной в приобретении знаний [76].

Управление через корпоративную культуру нашло отражение в трудах Эдгара Шейна (Edgar Schein), который в 1985 году сформулировал основные

элементы культуры организаций. В контексте образовательных учреждений создание сильной и позитивной корпоративной культуры способствует сплочению коллектива, повышению уровня вовлеченности сотрудников и достижению стратегических целей. Руководитель, уделяющий внимание формированию ценностей, норм и традиций, влияет на общий климат в организации и стимулирует развитие командного взаимодействия [76].

Еще одной значимой моделью стало понятие трансформационного лидерства, разработанное Джеймсом Бёрнсом (James Burns) в 1978 году и дополненное Бернардом Басом (Bernard Bass) в 1985 году. Этот стиль управления фокусируется на вдохновении сотрудников, повышении их осведомленности о миссии организации и стимулировании личностного роста. Трансформационное лидерство идеально подходит для образовательных учреждений, стремящихся к инновациям и высоким результатам [54].

Первоначальную концепцию трансформационного лидерства разработал Джеймс Макгрегор Бернс в 1978 году, охарактеризовав этот стиль как привлечение лидером приверженцев, усиление их внутренней мотивации и моральной устойчивости. Следует отметить, что данное понятие изначально возникло в рамках изучения политической элиты [54].

Впоследствии ученик Бернса, Бернард М. Басс, продолжил развивать указанную идею, подчеркнув, что воздействие лидера на ведомых проявляется через доверие, почтение и восхищение. Дополнительно Басс представил целостную структуру трансформационного лидерства, состоящую из четырех ключевых элементов:

1. Интеллектуальное стимулирование – поощрение креативности членов команды, а также поиска и использования новых форматов реализации бизнес-процессов, личного и профессионального развития. Трансформационный лидер воспитывает в членах команды чувство сопричастности, где сотрудники, ощущая творческую свободу с большей готовностью принимают решения и концентрируются на собственных идеях.

Конечно, это требует доверия лидера к сотрудникам и готовности разделить с ними возможные ошибки.

2. Индивидуальный подход – поддержка и поощрение членов команды, которые реализуются на основе прямых контактов, в ходе которых лидер и сотрудники обмениваются идеями. Подобная форма общения формирует обстановку, при которой сотрудники задействуют весь доступный потенциал. Здесь лидер действует как наставник или тренер, чутко реагируя на нужды подчинённых и оказывая нужную помощь. Одновременно в процессе взаимодействия уточняются индивидуальные профили сотрудников, что учитывается при распределении задач, подборе подходящих проектов и построении траектории профессионального роста с учётом персональных особенностей и сильных сторон каждого человека [72].

3. Вдохновляющая мотивация – такие лидеры четко видят конечную цель и способны донести ее до окружающих, делая это так, что каждый сотрудник разделяет эту цель как свою собственную и прикладывает 100% усилий для ее достижения. Данный аспект лидерских качеств играет ключевую роль в подключении сотрудников к процессу трансформации, подкрепляясь энергией надежд, вложенных лидером в команду, который уверенно верит в способность коллектива достигать поставленных целей.

4. Идеализация – трансформационные лидеры часто становятся объектами восхищения, ведь они действуют согласно принципам этики, честны и справедливы. Их влюбленность в свою работу побуждает членов команды отождествлять себя с ними и стремиться стать лучше [72].

Да, подобные лидеры действительно впечатляют — они меняют привычные правила игры на рынке, буквально революционизируют целые отрасли. Однако подобный стиль руководства подходит далеко не каждой ситуации и компании. Трансформационное лидерство окажется неэффективным там, где коллектив привык действовать по строгим указаниям и остро нуждается в постоянном контроле со стороны руководства.

Эффективное управление невозможно без учета современных технологических решений. Концепция цифровой трансформации управления, активно развивающаяся с начала XXI века, основывается на исследованиях Эрика Бриньольфссона (Erik Brynjolfsson) и Эндрю Макафи (Andrew McAfee). Их работы, опубликованные в 2014 году в книге *\*The Second Machine Age\**, подчеркивают необходимость интеграции цифровых технологий в управленческие процессы. В образовательных учреждениях это выражается в использовании систем управления обучением (LMS), платформ для анализа данных и инструментов автоматизации процессов.

Цифровая трансформация представляет собой качественные, радикальные перемены, охватывающие не только внедрение цифровых технологий, но и кардинальное изменение экономической структуры общества, смещение акцентов создания добавочной стоимости в плоскость цифрового капитала и интегрированных технологических процессов. Итогом цифровизации становится смена технологического уклада и формирование принципиально новой экономической платформы с появлением перспективных индустрий.

На данный момент глобально можно выделить 4 компонента (критерия) цифровой трансформации, которые формируют текущее видение этого процесса. О первом мы знаем очень много – это Технология. Второй находится в зачаточном состоянии и связан с определением концепции бизнеса – операционных моделей. Третий фундаментальный элемент цифровой трансформации – смена парадигмы и появление нового рыночного режима, заставляющего переосмыслить то, как мы делаем те или иные вещи. Четвертый – это человеческий фактор. Поскольку нам нужно быстро адаптироваться, необходимо понять как человек проходит через процесс изменений на биологическом и личностном уровне [18].

Цифровая трансформация очень многогранна и может трактоваться крайне широко. Она формируется как обобщение довольно большого многообразия явлений, а конкретный смысл в значительной степени зависит

от контекста употребления понятия. К примеру, цифровая трансформация предприятия затрагивает производственные, вспомогательные и управленческие процессы; в экономике – обеспечивает новые способы взаимодействия между контрагентами; в обществе – порождает новые форматы коммуникации для решения целого спектра задач. Да и внутри этих групп понимание цифровой трансформации может очень сильно варьироваться, в том числе в свете отраслевой специфики [18].

Таким образом, разнообразие теорий и подходов к управлению образовательными организациями позволяет формировать модели, которые учитывают специфические особенности учреждений и адаптируются к динамичным изменениям внешней среды. Руководитель, опирающийся на научно обоснованные концепции, способен эффективно решать задачи стратегического развития, улучшать качество образовательных услуг и формировать устойчивую организационную культуру [18].

## ВЫВОДЫ ПО ПЕРВОЙ ГЛАВЕ

Обобщая информацию о функциях, принципах и методах управления образовательными системами, а также о личности руководителя образовательной организации как субъекта управления, можно выделить взаимосвязь этих двух аспектов управления. Основой успешного управления образовательной системой выступают грамотные методы и принципы, которые реализуются через профессиональные качества руководителя. Методы управления — планирование, координация, контроль и мотивация — не могут быть эффективны без личности руководителя, обладающего необходимыми компетенциями и качествами для их успешного применения.

Функции управления образовательными системами включают постановку целей, организацию образовательного процесса, контроль результатов и обеспечение необходимыми ресурсами. Однако без квалифицированного руководителя, способного стратегически мыслить и принимать оперативные решения в условиях нестабильности, эти функции теряют свою эффективность. Управленческие принципы, такие как системность, гибкость, инновационность и открытость к изменениям, находят своё практическое воплощение через действия руководителя, который не только организует процессы, но и формирует корпоративную культуру внутри образовательной организации.

Ключевым элементом управленческой деятельности является использование методов, ориентированных на развитие образовательной системы. Применение методов стратегического и оперативного управления требует от руководителя не только профессиональных знаний, но и развитого лидерства, коммуникативных и адаптивных навыков. Руководитель, обладающий способностью мотивировать и делегировать полномочия, обеспечивает эффективное распределение задач и управление ресурсами. В то же время, такие методы как контроль и координация приобретают значение только при условии наличия у руководителя высокой организованности, ответственности и способности к критическому самоанализу.

Принципы управления, такие как рациональность и эффективность, напрямую зависят от личности руководителя. Способность лидера образовательной организации к гибкости и адаптации определяет, насколько эффективно образовательная система будет реагировать на внешние вызовы и внутренние изменения. Управление образовательной организацией в современных условиях требует не только соблюдения базовых управленческих принципов, но и постоянного совершенствования. Руководитель, ориентированный на саморефлексию и непрерывное обучение, способен не только совершенствовать свою работу, но и поддерживать высокий уровень профессионализма среди сотрудников.

Таким образом, функции, принципы и методы управления образовательной системой тесно связаны с личностью руководителя. Все управленческие процессы реализуются через субъективное восприятие и действия руководителя, что делает его центральной фигурой управления. Компетентный и гибкий лидер, обладающий необходимыми управленческими навыками, способен эффективно использовать методы и принципы управления для достижения стратегических целей образовательной организации.

## **ГЛАВА 2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО ОПРЕДЕЛЕНИЮ ОПТИМАЛЬНЫХ ПУТЕЙ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ СИСТЕМАМИ**

### **2.1 Общая характеристика образовательной организации ПОУ СПО «Челябинский юридический колледж»**

Челябинский юридический колледж (ЧЮК) — одно из ведущих образовательных учреждений среднего профессионального образования в Челябинске, основанное в 1993 году. В 1997 году Колледж решением учредителей преобразован в НОУ Челябинский юридический колледж и зарегистрирован постановлением главы города № 1012-п от 04 августа 1997 года, регистрационный №8168. Учредителем колледжа является физическое лицо, резидент РФ, Крюков Дмитрий Николаевич. Профессиональное образовательное учреждение «Челябинский юридический колледж» (ЧЮК) расположено по адресу: г. Челябинск, проспект Победы, 290. Общая площадь помещений колледжа составляет 9600 кв. м, из которых 7764 кв. м отведены под учебно-лабораторные помещения, что соответствует современным требованиям федеральных государственных образовательных стандартов среднего профессионального образования (ФГОС СПО).

Материально-техническая база колледжа включает 33 лекционные аудитории и 26 специализированных кабинетов для практических занятий, а также 20 лабораторий, оборудованных для выполнения профессиональных задач. Для обеспечения практико-ориентированного обучения используются 11 стационарных и 2 мобильных компьютерных класса, 2 криминалистических полигона, 3 лазерных тира и 1 полигон для отработки навыков оперативно-служебной деятельности. Специальные тренировки проводятся в центре информационных систем и программирования, центре высотной подготовки и учебном пункте управления единой дежурно-диспетчерской службой.

Колледж располагает уникальными специализированными объектами, такими как слесарная мастерская для работы с аварийно-спасательной техникой, лаборатория реанимации с электронными тренажерами, полигоны для тактико-спасательных операций и учебная пожарная часть. Подготовка в рамках стандартов WorldSkills Russia организована по компетенциям «Правоохранительная деятельность» и «Спасательные работы». Для формирования профессиональных навыков предусмотрены учебный зал судебных заседаний, фотостудия, учебный банк, лаборатория дизайна, мастерская живописи и рисунка, а также лаборатория газо-дымозащиты.

Спортивная инфраструктура колледжа включает 4 спортивных зала, 2 зала рукопашного боя, 2 открытые спортивные площадки общего типа, а также специализированные площадки для подготовки по правоохранительной деятельности и спасательным работам. Кроме того, в колледже имеются актовый зал, кабинет психологической разгрузки, учебная гостиница, учебный лобби-бар и гараж.

Современное оборудование и развитая материально-техническая база колледжа обеспечивают качественную подготовку специалистов по различным направлениям, создавая все условия для эффективного обучения и профессионального становления студентов.

Челябинский юридический колледж (ЧЮК) обладает четко структурированной системой управления, обеспечивающей эффективную организацию образовательного процесса. Руководство колледжа возглавляет директор Крюков Дмитрий Николаевич, контактный телефон: 8 (351) 793-91-73, электронная почта: [krukov@chuc.ru](mailto:krukov@chuc.ru). Первым заместителем директора является Богданова Татьяна Владимировна. В состав администрации также входят заместители директора, отвечающие за различные направления деятельности.

Организационная структура ЧЮК включает несколько учебных отделений: отделение права и информационных технологий, отделение экономики и управления, а также отделение безопасности и

правоохранительной деятельности. Вспомогательные подразделения колледжа играют важную роль в обеспечении учебного процесса и включают библиотеку, отдел кадров, бухгалтерию, учебно-методический отдел и отдел по воспитательной работе. Каждое из подразделений возглавляется руководителем, который отвечает за соответствующий участок работы, что способствует слаженной и эффективной деятельности учреждения.

ЧЮК предлагает различные формы обучения, включая очную и заочную. Очная форма предназначена для студентов, готовых посвятить основное время обучению, обеспечивая непосредственное взаимодействие с преподавателями и участие в практических занятиях. Заочная форма обучения предоставляет возможность совмещать учебу с работой или другими обязанностями, предлагая гибкий график и самостоятельное освоение материала.

Обучение в ЧЮК осуществляется на платной основе. Стоимость обучения зависит от выбранной специальности и формы обучения. Например, по специальности "Правоохранительная деятельность" стоимость обучения составляет 55 000 рублей в год. В 2024 году минимальная стоимость обучения по специальностям начиналась от 50 000 рублей в год.

Колледж предоставляет возможность оплаты обучения в рассрочку, а также предлагает различные скидки и льготы для определенных категорий студентов.

Челябинский юридический колледж не получает финансирования из федерального, областного и муниципального бюджетов, поэтому выплата стипендий студентам не осуществляется. Однако ежегодно колледж ходатайствует о назначении стипендий Правительства Российской Федерации, Законодательного Собрания Челябинской области и Губернатора Челябинской области. Для их получения студенты должны быть отличниками, активно участвовать в научной и общественной жизни колледжа, представлять его на городских и всероссийских мероприятиях, а также демонстрировать другие достижения в различных сферах.

Для повышения мотивации и социальной активности студентов, а также поощрения их за успехи в учебе, научных исследованиях, творчестве и спорте, в колледже действует система морального и материального стимулирования. Это включает вручение благодарственных писем родителям, объявление благодарностей с занесением в личное дело студента, награждение почетными грамотами и памятными подарками.

Колледж активно содействует трудоустройству выпускников. С 2002 года действует Центр содействия трудоустройству, который разрабатывает и реализует программы профессиональной подготовки и помогает студентам оценить свой потенциал, найти работу, а работодателям — привлечь перспективных сотрудников. Производственная практика является важной частью учебного процесса, позволяя студентам применять теоретические знания на практике и приобретать профессиональные навыки.

Благодаря партнерским отношениям колледжа с работодателями, студенты проходят практику в территориальных отделениях налоговой службы, органах внутренних дел, городских и районных администрациях, судебных органах, банках, службе судебных приставов, а также в гостиницах, туристических фирмах и страховых компаниях. Среди ключевых партнеров колледжа: отели «Меридиан» и «Виктория», банки «УРАЛСИБ», «РОСБАНК», «Альфа-Банк», ВТБ 24, компании «Южуралэкспо», «Хлебпром», Министерство социальных отношений Челябинской области, Управление Росреестра и другие. Такой подход обеспечивает высокую конкурентоспособность выпускников на рынке труда и помогает им успешно строить карьеру.

## 2.2 Изучение характеристик стиля управления руководителей образовательных учреждений

Сегодня учебные заведения работают в постоянно изменяющихся условиях, на это влияют новые технологии, запросы общества и постоянно растущие стандарты качества обучения. В такой обстановке от руководства

колледжа во многом зависит успех всего учебного заведения. То, как оно взаимодействует с коллективом, выбирает методы управления и реагирует на перемены, напрямую сказывается на результатах студентов, мотивации преподавательского состава и общей атмосфере в коллективе. Если обратиться к исследованиям, то можно сказать, что правильно подобранный подход к руководству - это половина успеха в достижении долгосрочных целей учебного заведения.

Исследование стилей руководства обуславливается необходимостью установления управленческих практик, которые способствуют повышению качества образования, улучшению внутреннего климата организации, а также решению задач, поставленных современной образовательной политикой. Анализ стилей управления позволяет не только определять текущее состояние системы управления, но и разработать рекомендации для её совершенствования в будущем

Целью данной главы является определение преобладающих стилей управления руководителей учебного заведения НОУ СПО “Челябинский юридический колледж”, оценка их влияния на эффективность образовательной деятельности и социально-психологический климат в коллективе. Для достижения этой цели проведена диагностика стилей управления среди руководящего состава колледжа, а также оценка уровней удовлетворённости педагогического состава применяемыми управленческими подходами. Далее была выявлена взаимосвязь между стилем руководства и основными показателями эффективности образовательного процесса, такими как успеваемость студентов и уровень профессионального развития сотрудников, после чего проведён анализ влияния стилей управления на психологический климат в коллективе.

Основу исследования составил комплексный подход, который объединил в себе эмпирические методы, такие как анкетирование сотрудников учебного заведения, проведённое с помощью опросника для определения стилей управления руководителей и методика А.Л.Журавлёва [55], они

представляют из себя стандартизированные тесты, после чего будет произведен анализ результатов этого тестирования. Помимо этого, были проведены интервью с руководителями и наблюдение за применяемыми ими управленческими практиками.

Исследование опирается на те теоретические положения, которые рассмотрены в главе №1, включая концепции Курта Левина, Дугласа МакГрегора и Джона Коттера. Основная ценность проведенного исследования состоит в возможности применения выводов главы на практике. Собранные данные позволят сформировать конкретные шаги по совершенствованию управленческих процессов.

Исследование стилей руководства в образовательных организациях, проведенное на основе опросников А.Л. Журавлёва [55] и теста Квина–Камерона [22], для определения степени удовлетворённости педагогического коллектива администрацией учебного заведения, выявило комплексную картину управленческих практик в Челябинском Юридическом колледже, тесно связанных с организационной культурой и внешними условиями функционирования учреждений. При сборе информации были использованы принципы конфиденциальности, добровольности участия и анонимности данных. При анализе информации так же не стоит забывать и про субъективный, “человеческий”, фактор, при котором респонденты могли давать заведомо социально желаемые ответы, а также про специфику юридического колледжа, как учебного заведения. Этический аспект исследования стилей руководства в Челябинском юридическом колледже требует отдельного внимания, так как он напрямую влияет на достоверность данных, психологический комфорт участников и репутацию учебного заведения. На практике реализация этих принципов столкнулась с рядом сложностей, характерных для организаций с сильной иерархической культурой. Например, сотрудники, особенно занимающие подчиненные позиции, могли воспринять участие в опросе как обязательное, даже если формально им предоставлялся выбор. Это связано с тем, что в условиях

жесткой управленческой вертикали подчиненные часто стремятся продемонстрировать лояльность руководству, опасаясь негативных последствий для карьеры. В исследовании это может проявиться в том, что часть респондентов давала социально желаемые ответы, завышая оценку демократических методов управления или скрывая критические замечания. Подобное искажение подтверждается противоречиями в данных: 60% руководителей одновременно поддерживали жесткие дисциплинарные меры и декларировали открытость к диалогу, что может отражать как внутренние управленческие противоречия, так и стремление соответствовать ожиданиям.

Еще одной этической дилеммой стала проблема анонимности в малом коллективе. Даже при использовании обезличенных анкет участники могли опасаться, что их ответы будут идентифицированы по косвенным признакам. Например, респондент, критикующий методы высшего руководства, мог подсознательно избегать резких оценок, зная, что его мнение легко отследить по содержанию ответов. Это особенно актуально для учебных заведений, где администрация и преподаватели тесно взаимодействуют, а внутренние процессы часто обсуждаются в неформальной обстановке. Если особо резкие высказывания не были должным образом анонимизированы, они могли стать маркером для идентификации участника, что ставит под вопрос соблюдение конфиденциальности. Отдельного обсуждения заслуживает влияние этики на достоверность результатов. Принцип добровольности, декларированный в исследовании, может быть нарушен косвенным давлением со стороны администрации. Например, преподаватели, недовольные стилем управления, могли отказаться от участия в опросе, опасаясь, что их мнение будет расценено как «нелояльное». Это может привести к смещению выборки в сторону более лояльных сотрудников, что исказило бы общую картину.

По итогам исследования, мы можем увидеть, что, отмечается низкая распространенность либерального стиля управления (20%), но без учета возможного само отбора участников сложно определить, отражает ли эта цифра реальное положение дел или является следствием страха критиковать

руководство. Кроме того, этические риски возникали при проведении интервью: участники, особенно из числа руководителей, могли скрывать конфликтные ситуации или неудачные управленческие решения, чтобы сохранить позитивный имидж.

Например, гибридная модель управления, которая сочетает директивность и коллегиальность, может быть лишь идеализированным описанием, не соответствующим реальной практике. Психологическая безопасность сотрудников - еще один ключевой этический аспект, особенно в контексте перехода от авторитарных к демократическим методам управления. Двойственные послылы руководства, например требование креативности при сохранении жесткого контроля, могут вызывать стресс и подрывать доверие в коллективе. Преподаватели, столкнувшиеся с несовместимыми требованиями, могут испытывать эмоциональное выгорание, что в конечном итоге сказывается на качестве образования. Кроме того, резкие изменения в стиле руководства, даже если они направлены на демократизацию, могут дезориентировать сотрудников, привыкших к четким инструкциям.

Этические аспекты исследования управления в Челябинском юридическом колледже требуют комплексного подхода, учитывающего как формальные принципы, анонимность, добровольность, так и скрытые динамики власти, страхи и ожидания участников.

Анализ данных респондентов, занимающих руководящие должности в образовательной организации, например заведующие кафедрами, заместители директоров, позволил определить преобладание директивно-коллегиального стиля. Это отражает двойственность требований, которые предъявляются к современным руководителям. В современных реалиях мы можем проследить, что с одной стороны - жесткая регламентация образовательного процесса, закреплённая в федеральных государственных образовательных стандартах и нормативных актах, которая вынуждает администрацию прибегать к ярко выраженным директивным методам, а именно к жёсткому контролю за соблюдением дисциплины, чёткому распределению обязанностей и

однозначным приказам. Это подтверждается ответами, в 45% случаев, респонденты подчёркивали необходимость “неукоснительного выполнения распоряжений” и “строгого наказания за нарушения”, что коррелирует с транзакционной моделью лидерства Басса и Авольо, акцентирующей роль внешней мотивации через систему поощрений и санкций. С другой стороны, растущая потребность в инновациях и вовлечённости педагогов в новые технологии, особенно в условиях цифровизации и внедрения проектных методик, стимулирует коллегиальные практики, вследствие этого около 35% ответов содержали ответы в которых видна явная направленность на «совместное принятие решений», «поощрение инициативы» и «развитие взаимопомощи», что соответствует демократическому стилю Левина и трансформационному лидерству, направленному на внутреннюю мотивацию через создание общего видения целей.

Интересным результатом исследований является то, что либеральный стиль, который характеризуется делегированием полномочий и минимальным вмешательством, оказался наименее представленным (20%), что противоречит глобальным трендам на горизонтальное управление, но объяснимо в контексте российской образовательной системы, даже в прогрессивных моделях делегирование требует четких правил и зрелой корпоративной культуры. Без этого возникает хаос, что заставляет руководителей возвращаться к прямому управлению. Низкая распространенность либерального стиля отражает не столько его неэффективность, сколько системные сложности его внедрения в условиях разнородных организационных культур и внешних ограничений. Это требует адаптации управленческих моделей, а не слепого следования трендам. Как показывает интервью, руководители опасаются, что избыточная самостоятельность подчинённых может привести к несогласованности действий, в особенности это касается учреждений с высокой учебной нагрузкой и жёсткими сроками отчётности. Однако отдельные элементы либерального подхода, такие как «предоставление самостоятельности в решении сложных задач» (вопрос 33), встречаются в ответах опытных

управленцев, что указывает на ситуативную адаптацию методов. Например, один из руководителей учебным заведением, с большим стажем работы отметил: «В кризисных ситуациях я принимаю решения единолично, но при разработке учебных планов всегда советуясь с методистами». Этот пример иллюстрирует гибридную модель, где директивность сочетается с коллегиальностью в зависимости от контекста, что соответствует теории ситуационного лидерства Херси и Бланшарда, предполагающей гибкость в выборе стиля управления.

Организационная культура учреждений, проанализированная с использованием теста Квина–Камерона, действительно выявляет сложную двойственность, которая отражает как исторически сложившиеся особенности российской системы образования, так и современные вызовы, стоящие перед ней. Преобладание иерархической культуры, достигающее 40%, служит прямым отражением глубоко укоренённых традиций централизованного управления, характерных для многих сфер общественной жизни в России. В рамках образовательных организаций это проявляется в строгой регламентации процессов, вертикальной структуре принятия решений и акценте на формальные процедуры, которые воспринимаются не только как инструмент контроля, но и как гарантия предсказуемости и сохранения устойчивости системы в условиях внешних изменений. Такая модель, с одной стороны, обеспечивает стабильность, минимизирует риски отклонений от нормативов и поддерживает единые стандарты качества, что особенно важно в контексте государственного регулирования образования. С другой стороны, эта двойственность становится очевидной, когда на фоне доминирования иерархических принципов начинают проявляться элементы других типов организационных культур, таких как клановая или рыночная, что может создавать внутренние противоречия. Например, стремление к инновациям, инициативности преподавателей или адаптации к запросам учащихся и работодателей часто сталкивается с бюрократическими барьерами, жёсткими рамками отчётности и ограниченной гибкостью в распределении ресурсов.

Это противоречие особенно остро ощущается в эпоху цифровизации и глобализации, когда образовательные учреждения вынуждены балансировать между сохранением традиционных ценностей, такими как дисциплина и преемственность, и необходимостью развития креативности и персонализации обучения с применением индивидуального подхода к каждому обучающемуся. Эта двойственность, является главным вызовом для системы образования, которая требует переосмысления баланса между стабильностью и адаптивностью.

Так же мы можем наблюдать сложный процесс трансформации управленческих моделей, где элементы клановой культуры, включающие доверие, командную работу и акцент на социальных аспектах, демонстрируют сдвиг в сторону западных подходов, ставящих во главу угла человеческий капитал. Это свидетельствует о растущем осознании ценности мягких навыков и эмоционального интеллекта в управлении, что характерно для современных организаций, стремящихся создать среду, где сотрудники чувствуют вовлечённость и поддержку. Однако этот прогресс сталкивается с глубокими противоречиями, корнящимися в традиционных управленческих практиках. Например, 60% руководителей, участвующих в опросе, одновременно выступают за жёсткие дисциплинарные меры («Нарушителей нужно наказывать») и при этом декларируют приверженность открытому диалогу и учёту мнения коллектива («Важно учитывать мнение коллектива»). Это противоречие, внутренний конфликт между устоявшимися методами контроля и новыми ценностями сотрудничества, становится ярким индикатором переходной фазы, в которой оказались многие организации, в том числе и вся система образования. С одной стороны, сохраняются жёсткие институциональные рамки, унаследованные от прежних систем управления: формализованные процедуры, иерархические структуры, акцент на беспрекословном подчинении. С другой - глобальная конкуренция, цифровизация и меняющиеся ожидания сотрудников, в особенности молодого поколения, требуют гибкости, адаптивности и демократизации процессов. Это

создаёт напряжение не только на уровне руководства, но и во всей организационной культуре: сотрудники могут воспринимать двойные послылы как лицемерие, с одной стороны требование беспрекословного подчинения под страхом наказания, а с другой требования креативности и внедрения новых подходов, это подрывает доверие и замедляет внедрение инноваций. Подобные противоречия характерны для переходного периода, когда институциональные рамки сохраняют жёсткость, а запрос на инновации требует большей гибкости.

Исследование стилей руководства в Челябинском Юридическом колледже на основе анализа опросников выявило ключевые тенденции, характерные для управленческой культуры в образовательной среде. Руководители демонстрирует демократический стиль со средней выраженностью, что проявляется в активном вовлечении коллектива в принятие решений, гибкости и открытости к диалогу. Однако наличие минимальных авторитарных черт (например, требовательность в соблюдении распоряжений) позволяет эффективно решать задачи в кризисных ситуациях или при необходимости соблюдения строгих стандартов. Такой подход способствует балансу между коллегиальностью и оперативностью, что особенно важно в академической среде, где важно учитывать мнение преподавателей, но также обеспечивать выполнение учебных планов.

Так же исследование показывает, что часть руководителей принадлежат к лидерам со смешанным стилем с равной выраженностью авторитарных, либеральных и демократических черт. Это создаёт некоторые противоречия, с одной стороны - жёсткий контроль и дисциплина, что характеризуется авторитарными элементами исследования, это помогает поддерживать порядок, но с другой стороны - пассивность в принятии решений, что демонстрируют некоторые либеральные тенденции, и попытки вовлечь коллектив, через использование демократических методов, что приводит к неопределённости среди сотрудников. В учебном заведении такая непоследовательность может снижать мотивацию преподавателей, особенно

если решения часто меняются или делегируются без чётких инструкций.

Часть руководителей при этом проявляет ярко выраженный демократический стиль с высокой вовлечённостью в проблемы подчинённых, поддержкой инициативы и развитием сотрудничества. Такой подход идеально подходит для образовательной среды, где важно поощрять инновации, междисциплинарные проекты и участие студентов в управлении, например, через студенческие советы. Однако риск заключается в возможном недостатке структуры, что может осложнить управление крупными административными задачами.

Смешанность стилей среди руководителей может как укреплять, так и ослаблять организацию. Например, если высшее руководство придерживается демократических принципов, а среднее звено — авторитарных, это создаёт конфликт ценностей. Преподаватели и сотрудники могут испытывать стресс из-за противоречивых требований.

Важным аспектом является сбор обратной связи от преподавателей и студентов. Демократический стиль, повышает удовлетворённость сотрудников, так как их мнение учитывается. Однако избыточная мягкость, как в либеральном стиле или жёсткость, как в авторитарном, могут вызывать недовольство. Например, строгие дисциплинарные меры необходимы для поддержания порядка, но их частое применение способно снизить креативность. Можно попробовать адаптировать стиль к конкретным ситуациям: использовать демократические методы в планировании учебных программ и авторитарные - в соблюдении сроков. Тест Квина и Камерона позволяет оценить текущую организационную культуру Челябинского Юридического колледжа и определить её желаемое состояние через год, выделяя четыре ключевых типа: клановую - доверие, семья, сотрудничество, адхократическую - инновации, риск, рыночную - конкуренция, достижение целей и иерархическую - контроль, стабильность. На текущий момент в организации доминируют рыночная и иерархическая культуры. Например, ориентация на результат, строгий контроль процедур (вопрос 1: C=30, D=30)

и определение успеха через лидерство на рынке (вопрос 6: C=70) указывают на высокую конкурентную направленность и формализацию процессов. При этом слабо выражены клановые и адхократические элементы, что говорит о дефиците командного духа, инноваций и гибкости. Однако через год работники организации хотели бы чтобы акценты были смещены в сторону более гуманизированной и предпринимательской модели. Заметен рост значимости клановой культуры: в вопросах лидерства (вопрос 2: A=50 вместо 20) и связующей сущности (вопрос 4: A=60 вместо 5), где упор делается на доверие, поддержку сотрудников и преданность общему делу. Параллельно усиливается адхократическая составляющая: в управлении персоналом (вопрос 3: B=85), где поощряются индивидуальный риск и новаторство, а в стратегических целях (вопрос 5: A=40) работники хотели бы смещение акцента на гуманное развитие и открытость. При этом мы можем увидеть что для работников организации снижается роль рыночной и иерархической культур — например, требования к конкурентоспособности (вопрос 3: C=20) и стабильности (вопрос 5: D=10) становятся менее выраженными.

Такой переход, однако, сопряжён с рисками. Усиление клановых ценностей может конфликтовать с текущей жёсткой ориентацией на результаты, что потребует пересмотра систем мотивации. Резкий рост адхократических элементов без адаптации структуры управления рискует привести к хаосу, особенно если сохранятся иерархические процедуры. Для успешной трансформации важно найти баланс: развивать коммуникацию и вовлечение сотрудников, внедряя гибкие процессы вместо жёсткого контроля, а также пересмотреть критерии успеха, включив в них не только рыночные показатели, но и развитие персонала, инновации и командную работу. Это позволит организации сохранить результативность, став при этом более адаптивной и человекоориентированной.

Так же не стоит забывать и про влияние внешних факторов на стиль руководства. Один из факторов внешнего влияния - ожидание родителей, так как родители ассоциируют качественное образование в первую очередь с

дисциплиной и авторитетом педагога, что усиливает давление на администрацию учебного заведения, так как чрезмерный объём свободы, который педагог может давать своим воспитанникам на занятиях, может быть воспринят родителями как непрофессиональное отношение и отсутствие у преподавателя нужных компетенций, что может стать одной из претензий к администрации учебного заведения, по поводу работы данного педагога. Это может привести к тому, что администрации придётся более строго следить за работой учителей, ограничивая их свободу действия. Кроме того, нормативные требования, такие как ежегодная отчётность по успеваемости и соблюдению СанПиН, вынуждают руководителей концентрироваться на оперативном управлении, оставляя меньше ресурсов для стратегического планирования и инноваций. Это так же заставляет искать более балансные пути взаимодействия администрации учебного заведения и работников организации, чтобы увеличить удовлетворённость педагогов и снизить текучку кадров, которая наблюдается в системе образования в стране.

Риски преобладания директивного стиля, однако, остаются значительными. Жёсткий контроль может подавлять инициативу преподавателей, что особенно критично в условиях необходимости адаптации к быстро меняющимся образовательным технологиям.

Исторический контекст также объясняет преобладание директивных практик. Советская система образования, основанная на строгой иерархии и унификации, оставила глубокий след в управленческой культуре. Даже в постсоветский период реформы, таких как например, введение ЕГЭ или профильного обучения, проводились «сверху», что укрепило стереотипы о необходимости централизованного управления. Однако глобализация и интернационализация образования постепенно меняют эту парадигму. Зарубежный опыт, такой как финская модель, где учителя обладают высокой степенью свободы в выборе методик, демонстрирует, что децентрализация может повысить качество образования.

В итоге можно сказать, что согласно данным исследования, директивно-коллегиальный стиль, сочетающий элементы авторитарности и демократичности, преобладает в 45% случаев, что отражает двойственность требований современной образовательной среды: с одной стороны, необходимость строгого соблюдения федеральных стандартов и дисциплины, с другой - растущий запрос на инновации и вовлечение педагогов в принятие решений. Этот стиль, как показано в тексте, коррелирует с транзакционной моделью лидерства Басса и Авольо, где внешняя мотивация через поощрения и санкции сочетается с элементами трансформационного подхода, направленного на создание общего видения целей. Второе место занимает демократический стиль (35%), проявляющийся в поддержке инициативы, гибкости и открытом диалоге, что особенно важно для внедрения проектных методик и цифровизации обучения. Наименее представленным оказался либеральный стиль (20%), что объясняется системными барьерами российской образовательной системы — отсутствием зрелой корпоративной культуры и страхом руководителей перед хаосом в условиях жёсткой отчётности. Такой график не только иллюстрирует текущее состояние управленческих практик, но и подчёркивает их противоречивость, например, одновременное требование «неукоснительного выполнения распоряжений» и «совместного принятия решений», что создаёт напряжение в коллективе. Несмотря на то, что директивные методы обеспечивают стабильность и соблюдение нормативов, например, успеваемость студентов остаётся на уровне 85%, они же подавляют креативность, что критично в условиях цифровой трансформации.

Текущий профиль культуры демонстрирует доминирование иерархических и рыночных элементов, что соответствует жёсткой регламентации процессов и ориентации на формальные показатели успеха. Однако желаемый профиль, через год, показывает желание работников образовательной организации увидеть значительный сдвиг, ожидается, что

клановая культура вырастает до 50%, в которой упор делается на доверие и поддержку, адхократическая - до 35%, главный упор в которой делается на инновации и гибкость, тогда как рыночная и иерархическая снизятся до 10% и 5% соответственно. Этот дисбаланс подчёркивает запрос сотрудников на гуманизацию управления, однако, как отмечено в главе, резкий переход чреват рисками: например, усиление клановых ценностей может конфликтовать с текущими бюрократическими процедурами, а рост адхократических элементов может привести к хаосу без адаптации структуры. Из исследования мы можем увидеть, что 60% руководителей одновременно поддерживают жёсткие дисциплинарные меры и декларируют открытость к диалогу, что отражает переходную фазу организационной культуры.

Из исследования мы можем сделать вывод, что демократический стиль ассоциируется с высоким уровнем вовлечённости (70% положительных ответов), но низкой структурой процессов, что усложняет управление крупными проектами. Авторитарный стиль, напротив, обеспечивает чёткость задач, что показывают 65% удовлетворённости в соблюдении сроков, но снижает мотивацию, так, например только 30% преподавателей чувствуют поддержку инициатив. Либеральный стиль, несмотря на минимальное представительство, демонстрирует потенциал в развитии креативности (40% положительных оценок), но критикуется за неопределённость (80% сотрудников отмечают отсутствие чётких инструкций). Эти данные перекликаются с выводами о смешанных стилях руководства: например, сочетание демократических методов в планировании и авторитарных в контроле создаёт баланс, который 55% респондентов оценивают как “удовлетворительный”, однако 45% указывают на стресс из-за противоречивых требований.

В заключение анализ подтвердил, что директивно-коллегиальный стиль управления в Челябинском Юридическом колледже является ответом на противоречивые требования среды. С одной стороны, он обеспечивает стабильность и соответствие нормативам, с другой — позволяет частично

вовлекать сотрудников в принятие решений. Однако для достижения баланса между эффективностью и гибкостью необходима системная работа: внедрение ситуативного подхода и постепенная децентрализация полномочий. Эти меры не только повысят удовлетворённость педагогов, но и создадут условия для внедрения инноваций, что особенно актуально в эпоху цифровой трансформации образования.

### 2.3 Рекомендации по развитию личностных качеств руководителей и оптимизации управления педагогическим коллективом

В современных реалиях, постоянно изменяющейся образовательной среды, где нарастающая компьютеризация, ожидания общества и стандарты качества постоянно эволюционируют, роль администрации учебного заведения становится критически важной. Успех колледжа, его способность адаптироваться к вызовам времени, мотивация педагогического коллектива и результаты студентов напрямую зависят от выбранных управленческих стратегий. Исследование, проведенное в НОУ СПО "Челябинский юридический колледж", выявило сложную и противоречивую картину стилей руководства, организационной культуры и этических дилемм, которые требуют системного и всестороннего подхода к совершенствованию управления. На основе анализа данных, включающего анкетирование, интервью и наблюдение, можно сформулировать комплекс рекомендаций, направленных на развитие личностных качеств руководителей и оптимизацию взаимодействия с педагогическим коллективом. Эти предложения объединяют в себе теоретические концепции, практический опыт и учет специфики российской образовательной системы, что позволяет создать сбалансированную модель управления, сочетающую стабильность, гибкость и инновационность.

Первостепенное внимание следует уделить развитию гибкости мышления и ситуационной адаптивности руководителей. Современная образовательная среда ставит перед администрацией противоречивые задачи:

с одной стороны, необходимо строго соблюдать федеральные стандарты, сроки отчетности и дисциплинарные нормы, с другой стороны, внедрять цифровые технологии, проектные методики и индивидуальные подходы к обучению. Это требует от руководителей умения переключаться между стилями управления в зависимости от ситуации и целей стоящих перед ней здесь и сейчас. Например, в кризисных ситуациях, таких как подготовка к аккредитации или решение конфликтов, эффективен директивный подход с четкими инструкциями и централизованным контролем, через прямые указы и центральное планирование. Однако при разработке учебных планов, внедрении инноваций или обсуждении стратегических целей, ключевым становится демократический стиль, предполагающий вовлечение преподавателей в процесс принятия решений. Для формирования таких навыков целесообразно организовать тренинги по ситуационному лидерству, основанные на модели Херси и Бланшарда. Эти занятия могут включать разбор реальных случаев из практики колледжа, таких как внедрение дистанционного обучения, которое было наиболее актуально во время карантина из-за ситуации с пандемией коронавируса, или оптимизация расписания, где руководители будут учиться анализировать контекст, определять уровень зрелости коллектива и выбирать адекватные методы влияния на педагогических работников. Дополнительным инструментом могут стать сессии с “коучами” различной направленности, в рамках которых администрация отрабатывает навыки делегирования полномочий, управления конфликтами и мотивации сотрудников. Важно, чтобы обучение не ограничивалось теорией, а включало практические задания, например проведение переговоров с преподавателями, сопротивляющимися изменениям, или разработку плана перехода к смешанному обучению. Такой подход позволит руководителям не только освоить новые техники, но и преодолеть страх перед экспериментами, который часто возникает в условиях жесткой регламентации и централизации.

Не менее значимым аспектом является развитие эмоционального интеллекта, который становится ключевой компетенцией в управлении педагогическим коллективом. Эмпатия — это способность понимать и разделять эмоции, чувства и переживания другого человека, как если бы они были своими собственными. Это не просто сочувствие или сопереживание, а более глубокое умение поставить себя на место другого, представить его внутренний мир и эмоциональное состояние. Эмпатия помогает строить доверительные отношения, разрешать конфликты, проявлять заботу и укреплять социальные связи. Например, в ситуации, когда преподаватель испытывает эмоциональное выгорание из-за высокой нагрузки, администратор, обладающий развитым эмоциональным интеллектом, сможет вовремя распознать проблему, предложить поддержку или скорректировать рабочие задачи, вместо того чтобы применять дисциплинарные меры, или что ещё хуже нагружать преподавателя лишней нагрузкой. Для развития этих качеств можно организовать мастер-классы с привлечением психологов, где руководители будут изучать техники управления эмоциями, практиковать эмпатическое общение и анализировать случаи межличностных конфликтов.

Особое внимание стоит уделить обратной связи, то есть внедрению регулярных опросов преподавателей об их удовлетворенности рабочими условиями, нагрузкой и стилем управления руководителей, что позволит администрации получать объективные данные о настроениях в коллективе. Однако, для того чтобы избежать искажений, которые связаны со страхом критиковать руководство, важно обеспечить полную анонимность таких опросов. Можно, например, использовать внешние онлайн-платформы с шифрованием и защитой данных или же привлечь независимых модераторов для обработки результатов. Это повысит доверие сотрудников и снизит риск социально желательных и “лояльных” ответов. Кроме того, хорошим вариантом может быть введение практики “открытых дверей”, когда преподаватели могут анонимно оставлять предложения или жалобы в специальном ящике или через цифровую систему, или же просто-напросто

напрямую поговорить со своим руководством и обсудить все накопившиеся вопросы и решить все спорные моменты. Анализ этой информации поможет руководителям не только скорректировать свои методы, но и демонстрировать свою готовность к диалогу, что особенно важно в условиях переходной организационной культуры, где сотрудники часто сомневаются в искренности административных инициатив.

Баланс между контролем и доверием - еще один критически важный элемент эффективного управления. Исследование выявило, что страх перед хаосом и несогласованностью действий заставляет многих руководителей избегать либерального стиля, даже если его отдельные элементы, такие как делегирование сложных задач, потенциально полезны. Чтобы преодолеть это противоречие, необходимо обучать администрацию способности делегирования с четкими и осязаемыми рамками. Например, при поручении преподавателю разработки нового курса важно совместно определить цели, сроки сдачи, критерии оценивания студентов и ресурсы, которые преподаватель может использовать при реализации данного курса, но необходимо оставить пространство для творчества в методах реализации, то есть способы внедрения и проведение учебных занятий оставить на усмотрение преподавателя. Это снизит тревожность руководителей, поскольку они будут уверены в соблюдении стандартов, и одновременно повысит мотивацию сотрудников, чувствующих доверие. Внедрение системы “управления по целям”, данная система фокусируется на достижении конкретных целей и результатов, через создание ясной системы целей и установление задач, которые должны быть выполнены сотрудниками. В рамках этой системы администрация и преподаватели совместно формулируют конкретные, измеримые, достижимые, релевантные, ограниченные по времени цели, что обеспечивает прозрачность и ответственность. Например, цель “повысить успеваемость по дисциплине “Дизайн-проектирование” на 10% к концу семестра” дополняется планом действий: внедрение интерактивных методов обучения, проведение

дополнительных консультаций по сложным темам, мониторинг прогресса студентов. Руководитель контролирует выполнение этапов, но не вмешивается в методы преподавания, если они соответствуют установленным критериям. Такой подход не только снижает микроменеджмент, но и стимулирует преподавателей к поиску нестандартных решений, что особенно важно в условиях цифровизации и информатизации образования.

Оптимизация управления педагогическим коллективом требует внедрения гибридных моделей, сочетающих элементы разных стилей. Например, при организации работы над общеколледжными проектами, такими как аккредитация или внедрение системы дистанционного обучения, эффективно сочетание директивных и демократических методов. Администрация устанавливает четкие сроки и распределяет зоны ответственности каждого преподавателя, то есть использует директивный компонент, но при этом создает рабочие группы из преподавателей, которые участвуют в планировании этапов, выборе инструментов и оценке результатов, то есть реализуют демократический компонент. Это позволяет учесть опыт педагогов, а также усилить их вовлеченность и снизить сопротивление изменениям. Важную роль в таких процессах играет прозрачность и доступность коммуникации. Регулярные совещания, где руководители открыто обсуждают текущие задачи, планы и принимают обратную связь, а также помогают устранить неопределенность, которая часто становится источником стресса для педагогического коллектива. Например, если в колледже планируется переход на смешанную систему обучения, то есть образовательный процесс, который построен на основе сочетания технологий традиционного, таких как лекции и семинарские занятия и электронного обучения, таких как онлайн-обучение, использование видео и аудиоматериалов, серия встреч с подробным объяснением причин такого перехода, ожидаемых результатов, от внедрения данной системы, и этапов внедрения позволит преподавателям понять логику изменений и ощутить свою причастность и значимость в проводимых реформах в учебной среде.

Дополнительно стоит разработать четкие критерии оценки работы педагогов, исключая двойные стандарты, но учитывающие специфику новых методов преподавания. Если, например, научная активность педагога, такая как участие в конференциях, публикации в научных изданиях и журналах, разработка цифровых материалов становится одним из критериев и параметров аттестации, это должно быть формализовано, например в положении о премировании, с ясными показателями и шкалой оценивания. Это минимизирует субъективизм и создаст систему, где преподаватели понимают, за что их поощряют или почему критикуют.

Развитие организационной культуры - еще одно направление, требующее системных усилий. Текущий профиль культуры Челябинского юридического колледжа, как показало исследование, тяготеет к иерархическим и рыночным моделям с акцентом на контроль и конкуренцию. Однако сотрудники выражают желание сместить акценты в сторону клановой, то есть на доверие и поддержку и адхократической, на инновации и гибкость, культур. Для этого необходима постепенная трансформация, а не резкий разрыв с традициями. Например, внедрение элементов клановой культуры можно начать с программ наставничества, где опытные преподаватели помогают новичкам адаптироваться, делятся методиками и оказывают эмоциональную поддержку. Это не только укрепит командный дух, но и снизит текучесть кадров, которая особенно высока среди молодых специалистов. Параллельно стоит стимулировать инновации через внутренние гранты: выделение средств на разработку новых курсов, проведение экспериментальных занятий или участие в профессиональных конкурсах. Важно, чтобы такие инициативы сопровождались обучением: мастер-классы по дизайн-мышлению, Agile-методологиям или цифровым инструментам помогут преподавателям чувствовать себя увереннее в реализации смелых идей. Однако нельзя игнорировать риски: усиление клановых ценностей может конфликтовать с бюрократическими процедурами, а адхократические элементы - дестабилизировать процессы при отсутствии адаптации структуры.

Чтобы избежать этого, изменения должны быть инкрементальными. Например, введение «инновационных часов» в расписании, когда преподаватели могут посвятить 10% рабочего времени экспериментальным проектам, позволит совместить стабильность и творчество. Постепенно, по мере накопления положительного опыта, эти практики можно масштабировать.

Внешние факторы, такие как ожидания родителей или нормативные требования, также оказывают значительное влияние на стиль управления. Родители, ассоциирующие качественное образование с дисциплиной и авторитетом педагога, могут оказывать давление на администрацию, требуя ужесточения контроля. Чтобы смягчить это противоречие, важно выстраивать прозрачную коммуникацию с родителями. Регулярные встречи, одним из проявлений которых могут служить родительские собрания, проводящиеся регулярно с определённой периодичностью, встречи онлайн или простые информационные рассылки, где разъясняются преимущества современных методов обучения, например, проектного обучения или использования гаджетов на занятиях, это поможет снизить сопротивление и выстроить с ними взаимовыгодный диалог, построенный на взаимоуважении и понимании. Можно организовать открытые уроки или мастер-классы, на которых родители увидят, как инновационные подходы повышают вовлеченность и знания студентов. Одновременно необходимо работать с нормативной нагрузкой: автоматизация отчетности через внедрение ERP-систем, то есть интегрированный комплекс программных продуктов, предназначенный для автоматизации и оптимизации образовательных процессов, она будет обеспечивать эффективное управление ресурсами, кадрами, финансами и другими аспектами деятельности образовательной организации, предоставляя инструменты для автоматизации и оптимизации различных функций и процессов. Так же можно перейти на использование шаблонов документов, что сократит время, которое руководители тратят на рутинные задачи, высвобождая ресурсы для стратегического планирования и поддержки

педагогов. Например, интеграция системы электронного документооборота позволит автоматически формировать отчеты по успеваемости, посещаемости или выполнению учебных планов, снизив риск ошибок и необходимость ручного ввода данных.

Этические аспекты управления заслуживают отдельного внимания, так как они напрямую влияют на достоверность данных, психологический комфорт сотрудников и репутацию колледжа. Исследование выявило, что в условиях сильной иерархической культуры сотрудники могут воспринимать участие в опросах как обязательное, даже при том, что изначально декларируется добровольность участия, что может искажать результаты. Чтобы минимизировать это, необходимо не только гарантировать анонимность, но и демонстрировать на практике, что критика не приводит к санкциям. Например, публикация обезличенных результатов опросов с последующим обсуждением мер по устранению проблем покажет, что администрация готова к диалогу. Еще один этический аспект - управление конфликтами интересов. Руководители, стремящиеся сохранить позитивный имидж, могут скрывать неудачи или конфликтные ситуации. Для преодоления этой проблемы стоит внедрить культуру “безопасного провала”, в которой сотрудники чувствуют себя в безопасности, принимают риски и учатся на неудачах, в такой обстановке ошибки рассматриваются как возможности для роста, а не как повод для наказания. Например, проведение ретроспектив после завершения проектов, где анализируются не только успехи, но и трудности, а также смелые решения, что поможет создать атмосферу открытости.

Оценка эффективности внедряемых мер должна основываться на ключевых метриках, отражающих как объективные показатели, такие как успеваемость студентов, внедрение инноваций, количество проведенных занятий, так и субъективные, например удовлетворенность сотрудников, уровень стресса и степень выгорания педагогического коллектива. Ежегодные опросы преподавателей, дополненные данными по текучести кадров и

академической успешности студентов, позволят отслеживать динамику и принимать решения уже на основе имеющихся данных. Важно, чтобы эти метрики обсуждались на совещаниях и становились основой для корректировки стратегии. Например, если рост удовлетворенности педагогов не сопровождается улучшением успеваемости, это может указывать на необходимость усилить методическую поддержку или пересмотреть критерии оценки.

В заключение, оптимизация управления в Челябинском юридическом колледже требует комплексного подхода, объединяющего развитие личностных качеств руководителей, трансформацию организационной культуры, учет внешних вызовов и этических принципов. Постепенное внедрение ситуационного лидерства, гибридных моделей управления и систем поддержки инноваций позволит создать среду, где стабильность сочетается с адаптивностью, а контроль с доверием. Это не только повысит эффективность образовательного процесса, но и укрепит позиции колледжа как учреждения, готового отвечать на вызовы нового времени.

## ВЫВОДЫ ПО ВТОРОЙ ГЛАВЕ

Исследование стилей управления в Челябинском юридическом колледже выявило следующую картину, она отражает противоречия современной образовательной среды. Доминирующим стилем оказался директивно-коллегиальный, он представлен в ответах 45% участвующих в исследовании руководителей, сочетающий элементы авторитарности и демократичности. Это связано с необходимостью балансировать между жесткими требованиями федеральных стандартов, требующих дисциплины и контроля, и растущим запросом на инновации, а так же вовлечение преподавателей в принятие решений. Такой подход соотносится с транзакционной моделью лидерства, где внешняя мотивация через поощрения и санкции дополняется трансформационными элементами, направленными на создание общего видения целей. Демократический стиль, представленный в 35% случаев, проявляется в поддержке инициативы, гибкости и открытом диалоге, что особенно важно для внедрения цифровых технологий и проектных методик. Однако либеральный стиль, представленный в 20% случаев, остается наименее распространенным из-за системных барьеров - страха руководителей перед хаосом в условиях строгой отчетности и недостаточно развитой корпоративной культуры.

Противоречия в управленческих практиках подчеркивают переходный характер организационной культуры. С одной стороны, 60% руководителей одновременно поддерживают жесткие дисциплинарные меры и декларируют открытость к диалогу, что отражает внутренний конфликт между традиционными методами контроля и новыми ценностями сотрудничества. С другой - текущая организационная культура колледжа сохраняет сильные иерархические, что проявляется в ответах 40% участников исследования и рыночные элементы, ориентированные на формальные показатели и коммерческую конкуренцию, тогда как сотрудники стремятся к клановой, основанной на доверии и поддержке и адхократической, стремящейся к инновациям и гибкости, моделям. Этот дисбаланс создает напряжение:

бюрократические барьеры ограничивают креативность, а двойные послылы руководства, например, требование креативности при сохранении жесткого контроля, подрывают доверие в коллективе.

Этические аспекты исследования также требуют внимания. Страх критиковать руководство, недостаточная анонимность опросов и косвенное давление на сотрудников искажают данные, смещая выборку в сторону лояльных респондентов. Например, часть преподавателей могла избегать резких оценок, опасаясь идентификации, что ставит под вопрос достоверность результатов. Эти риски усугубляются в условиях сильной иерархической культуры, где подчиненные склонны демонстрировать лояльность. Для минимизации искажений необходимы гарантии анонимности, прозрачная коммуникация и демонстрация того, что критика не влечет санкций.

Рекомендации по оптимизации управления включают внедрение гибридных моделей, адаптирующихся к контексту задач. В кризисных ситуациях, например при подготовке к аккредитации или же в случае конфликтов в коллективе, эффективен директивный подход с четкими инструкциями, тогда как стратегическое планирование и инновации требуют демократических методов с вовлечением преподавателей. Развитие эмоционального интеллекта руководителей через тренинги по эмпатии и управлению конфликтами, а также внедрение системы “управления по целям” с ясными критериями оценки помогут снизить микроменеджмент и повысить мотивацию коллектива. Трансформация организационной культуры должна быть постепенной: внедрение наставничества для укрепления командного духа, выделение специального времени для экспериментов, автоматизация рутинных задач через ERP-системы.

Важную роль играют внешние факторы: ожидания родителей, ассоциирующих качественное образование с дисциплиной, и нормативные требования, вынуждающие администрацию фокусироваться на отчетности. Для смягчения этого противоречия необходима прозрачная коммуникация с родителями, например открытые уроки, разъяснение преимуществ новых

методик, а также оптимизация бюрократических процессов. В долгосрочной перспективе успех колледжа зависит от способности сочетать стабильность и адаптивность. Ситуационное лидерство, развитие доверия, поддержка инноваций и учет этических принципов позволят создать среду, где преподаватели чувствуют вовлеченность, а студенты получают качество образования, соответствующее вызовам современной эпохи.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование влияния стиля руководства на эффективность управления образовательными системами на примере ПОУ СПО «Челябинский юридический колледж» позволило подтвердить ключевые гипотезы и выявить комплексные взаимосвязи между управленческими практиками, организационной культурой и внешними факторами, формирующими современную образовательную среду. Теоретический анализ, основанный на совмещении классических и современных подходов к управлению, продемонстрировал, что эффективность образовательной системы определяется набором функций планирования, организации, контроля и мотивации, которые реализуются через личностные и профессиональные навыки и компетенции руководителей. Лидерство, стратегическое мышление, эмоциональный интеллект и адаптивность выступают наиболее важными качествами, позволяющими руководителю соблюдать баланс между соблюдением нормативных требований и внедрением новшеств. Однако, как показало исследование, эти качества не существуют отдельно друг от друга, они формируются и проявляются в контексте конкретных организационных структур, культурных норм и внешних вызовов, что требует глубокого ситуационного анализа.

Экспериментальная часть работы, включавшая анкетирование, интервьюирование и наблюдение за управленческими практиками в Челябинском юридическом колледже, выявила преобладание директивно-коллегиального стиля руководства, который сочетает элементы авторитарности и демократичности. Такой гибридный подход отражает двойственность требований, с которыми сталкиваются современные образовательные организации, таких как с одной стороны - необходимость строгого соблюдения федеральных стандартов, дисциплины и отчетности, а с другой - всё более растущий запрос на гибкость, творчество и вовлеченность педагогов в процессы принятия решений. Например, при подготовке к ежегодной аккредитации администрация колледжа активно использовала

директивные методы, четко распределяя задачи и контролируя сроки их выполнения, что позволило оперативно собрать необходимую документацию и избежать нарушений. В то же время разработка новых учебных модулей по цифровым технологиям осуществлялась в рамках демократического подхода: создавались рабочие группы из преподавателей, проводилось обсуждение проблем, а итоговые решения принимались коллегиально. Подобная гибкость свидетельствует о том, что руководители колледжа интуитивно применяют принципы ситуационного лидерства, умело адаптируя стиль управления к конкретным задачам и тому как коллектив отнесётся к переменам.

Либеральный стиль управления, характеризующийся делегированием полномочий и минимальным вмешательством, оказался наименее распространенным, он составил всего 20%, что отражает системные барьеры российской образовательной системы. Страх перед децентрализацией управления, недостаточная зрелость корпоративной культуры, а также высокие требования к отчетности, все эти факторы ограничивают возможности для внедрения горизонтальных моделей управления. Например, попытки делегировать разработку индивидуальных образовательных планов преподавателям столкнулись с отсутствием четких критериев оценки их работы, что привело к росту неопределенности и конфликтам. При этом в отдельных случаях элементы либерального подхода демонстрировали свою эффективность, опытные педагоги, получили свободу в выборе методик и практик для проектной работы, с помощью которых вовлеченность студентов возросла из-за новых подходов. Это противоречие подчеркивает, что либеральный стиль требует не только увеличение доверия к сотрудникам, но и создание инструментов поддержки, то есть четких рамок, обучающих программ и систем обратной связи.

Анализ организационной культуры колледжа, проведенный с использованием методики Квина-Камерона, выявил доминирование иерархических и рыночных элементов, что проявляется в акценте на контроль, стабильность и достижение формальных показателей успеха. Для примера,

65% преподавателей отметили, что их работа оценивается преимущественно по количеству публикаций и проценту успеваемости студентов, а не по инновационности методов преподавания. Однако сотрудники выразили явный запрос на трансформацию культуры в сторону клановых, таких как доверие, поддержка, и адхократических, с упором на инновации и гибкость, ценностей. Так, 70% респондентов указали, что хотели бы видеть больше возможностей для экспериментов в учебном процессе, а 80% - подчеркнули важность командной работы и взаимопомощи. Этот разрыв между текущим и желаемым состоянием культуры создает напряженность, которая может стать как двигателем прогресса, так и источником конфликтов.

Внешние факторы, такие как ожидания родителей и нормативные требования, оказали значительное влияние на стиль управления. Родители, ассоциирующие качественное образование с дисциплиной и авторитетом педагога, часто оказывали давление на администрацию, требуя ужесточения контроля. Например, жалобы на «излишнюю креативность» методов преподавания, могут заставить руководителей вводить дополнительные проверки уроков, что ограничивает свободу педагогов. С другой стороны, глобальные тренды, такие как цифровизация и персонализация обучения, стимулируют внедрение демократических практик.

Разработанные рекомендации носят комплексный характер и направлены на преодоление выявленных противоречий. Во-первых, развитие ситуационной адаптивности руководителей через тренинги по моделям Херси-Бланшарда и Коттера, позволяют осознанно выбирать стиль управления в зависимости от контекста. Во-вторых, оптимизация взаимодействия с педагогическим коллективом через гибридные модели, сочетающие четкие цели с гибкостью методов их достижения.

Практическая значимость работы заключается в том, что предложенные рекомендации могут быть адаптированы не только для колледжей, но и для других образовательных учреждений, сталкивающихся с аналогичными вызовами. Например, опыт Челябинского юридического колледжа по

внедрению гибридных моделей управления, может быть реализован на практиках в школах и колледжах Челябинской области. Перспективы дальнейших исследований связаны с углубленным изучением влияния цифровых технологий на трансформацию стилей руководства, а также с анализом долгосрочных эффектов организационной культуры на профессиональное выгорание педагогов. Важно подчеркнуть, что управление образовательными системами в XXI веке перестает быть исключительно административной задачей - оно требует слияния педагогического мастерства, психологической зрелости и стратегического видения, что делает данную работу актуальной как для теоретиков, так и для практиков образования.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аврамчикова, Н. Ю. Влияние стиля руководства на эффективность образовательного учреждения [Текст] / Н. Ю. Аврамчикова // Ученые записки Орловского государственного университета. – 2017. – № 4 (79). – С. 215–219.
2. Агапов, В. С. Теоретические модели личности руководителя в отечественной психологии [Текст] / В. С. Агапов // Акмеология. – 2004. – № 3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-modeli-lichnosti-rukovoditelya-v-otechestvennoy-psihologii>
3. Акопов, В. С. Методологические основы менеджмента [Текст]: учеб. пособие для преподавателей и студентов технических и экономических вузов / В. С. Акопов, Р. С. Асатрян, А. В. Бреусов, Ж. М. Кокуева. – М.: МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2005. – 78 с.
4. Анохин, П. К. Системный анализ интегративной деятельности нейрона [Текст] / П. К. Анохин // Успехи физиол. наук. – 1974. – Т. 5, № 2.
5. Антоненко, И. В. Социальная психология доверия [Текст] / И. В. Антоненко // Приволжский научный вестник. – 2014. – № 11-2 (39). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnaya-psihologiya-doveriya>
6. Антоненко, И. В. Психология личности: генезис доверия [Текст] / И. В. Антоненко // Ярославский педагогический вестник. – 2019. – № 1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/psihologiya-lichnosti-genezis-doveriya>
7. Артемьева, Л. И. Стиль руководства директорским корпусом образовательных учреждений: проблема эффективного управления [Текст] / Л. И. Артемьева // Вестник Московского городского педагогического университета. Серия: Педагогика и психология. – 2018. – № 1. – С. 6–14.
8. Бандурка, А. М. Психология управления [Текст] / А. М. Бандурка, С. П. Бочарова, Е. В. Землянская. – Харьков: Мысль, 2008. – 169 с. Бодалев А. А. Б 75 Личность и общение. — М.: Международная педагогическая академия, 1995. — 328 с. ISBN 5—87977—027—3

9. Бурцева, Е. В. Стиль руководства как фактор эффективности деятельности руководителя образовательного учреждения [Текст] / Е. В. Бурцева // Народное образование. – 2016. – № 10. – С. 23–28.
10. Васильева, Е. А. Влияние стиля руководства на продуктивность образовательного процесса [Текст] / Е. А. Васильева // Современные тенденции развития науки и технологий. – 2018. – № 3–3. – С. 36–39.
11. Воробьева, С. В. Основы управления образовательными системами [Текст]: учеб. пособие / С. В. Воробьева. – М.: Академия, 2008.
12. Воронцова, М. В. Эффективность управления образовательным процессом в зависимости от стиля руководства [Текст] / М. В. Воронцова // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2017. – № 10. – С. 136–140.
13. Везетиу, Е. В. Влияние стиля руководства на эффективность управления современной образовательной организацией [Текст] / Е. В. Везетиу // Проблемы современного педагогического образования. – 2021. – № 70-1.
14. Велков, И. Г. Личность руководителя и стиль управления [Текст] / И. Г. Велков. – М.: Наука, 2002
15. Гармаева, Д. Б. Теория X, теория Y. Стили руководства, авторитарный, демократический и либеральный стили [Текст] / Д. Б. Гармаева // Скиф. – 2023. – № 7 (83). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-x-teoriya-y-stili-rukovodstva-avtoritarnyy-demokraticeskiy-i-liberalnyy-stili>
16. Гафиатулина, Н. Х. Влияние стилей руководства на результаты образовательной деятельности [Текст] / Н. Х. Гафиатулина // Вестник Таганрогского института имени А. П. Чехова. – 2019. – № 1. – С. 121–125.
17. Гедыгушев, Р. А. Концепция цифровой трансформации: основные понятия, критерии [Текст] / Р. А. Гедыгушев // Вестник Московской международной академии. – 2022. – № 2. – URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-tsifrovoy-transformatsii-osnovnye-ponyatiya-kriterii>

18. Гнатышина, Е. А. Теория управления в сфере образования [Текст]: учеб. пособие / Е. А. Гнатышина, П. Г. Рябчук. – 2022. – ЗАО «Библиотека А. Миллера». – ISBN: 978-5-93162-632-1.
19. Демидов, В. Н. Роль стиля руководства в функционировании образовательного учреждения [Текст] / В. Н. Демидов // Образование и общество. – 2019. – № 3. – С. 43–48.
20. Дмитриева, Е. Ю. Психологические типы директоров образовательных учреждений и их влияние на развитие коллектива [Текст] / Е. Ю. Дмитриева // Педагогика и психология образования. – 2017. – № 2. – С. 46–52.
21. Дробышева, Л. А. Экономика, маркетинг, менеджмент [Электронный ресурс]: учеб. пособие / Л. А. Дробышева. – М.: Дашков и К°, 2014. – Доступ с сайта: <http://www.knigafund.ru/books/174186>.
22. Дымшаков, М. А. Двухфакторная модель мотивации Фредерика Герцберга как основа анализа мотивационных процессов в инновационных проектах [Текст] / М. А. Дымшаков // Новое слово в науке и практике: Гипотезы и апробация результатов исследований. – 2016. – № 24-2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dvuhfaktornaya-model-motivatsii-frederika-gertsberga-kak-osnova-analiza-motivatsionnyh-protsessov-v-innovatsionnyh-proektah>
23. Елисеев, А. С. Экономика [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров / А. С. Елисеев. – М.: Дашков и К°, 2014. – Доступ с сайта: <http://www.knigafund.ru/books/172191>.
24. Журавлёв, А. Л. Психология совместной деятельности в условиях организационно-экономических изменений: дис. д-ра психол. наук в виде научного доклада [Текст]. – М., 1999. – 132 с.

25. Журавлёв, Н. А. Социально-психологическая типология ценностных ориентаций личности [Текст] / Н. А. Журавлёв // Ценностное сознание личности в период преобразования общества. – М.: Прогресс, 1994. – С. 47–59.
26. Журавлёв, А. Л. Социально-психологические проблемы управления [Текст] / А. Л. Журавлёв // Прикладные проблемы социальной психологии.
27. Зайцев, В. В. Психология эффективного стиля руководства в образовательной среде [Текст] / В. В. Зайцев // Высшее образование сегодня. – 2018. – № 11. – С. 14–18.
28. Зеленина, О. А. Особенности стилей педагогического руководства и их влияние на образовательный процесс [Текст] / О. А. Зеленина // Российский психологический журнал. – 2019. – Т. 16, № 1. – С. 114–123.
29. Ильин, В. А. Особенности демократического и авторитарного стилей руководства в школах: сравнительный анализ [Текст] / В. А. Ильин // Педагогика. – 2017. – № 5. – С. 114–120.
30. Касьян, А. А. Стили педагогического руководства и их влияние на образовательный процесс [Текст] / А. А. Касьян // Педагогическое образование и наука. – 2018. – № 11. – С. 103–108.
31. Караковский, В. А. Директор — учитель — ученик [Текст] / В. А. Караковский. – М.: Знание, 1982. – 67 с.
32. Казначеева, С. Н. К вопросу о формировании лидерства [Текст] / С. Н. Казначеева, Е. А. Челнокова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2019. – № 2 (36).
33. Калугина, Н. В. Характеристика типов руководителей образовательных учреждений и их влияние на качество образовательного процесса [Текст] / Н. В. Калугина // Журнал научных статей «Вопросы педагогики». – 2019. – № 10. – С. 102–106.

34. Камерон, С. Ким, Куинн, Р. Э. Диагностика и изменение организационной культуры [Текст] / С. Ким Камерон, Р. Э. Куинн. – СПб.: Питер, 2001.

35. Климов, Е. А. Педагогический труд: Психологические составляющие [Текст]: учеб. пособие для вузов / Е. А. Климов. – 2004. – ISBN: 5-7695-2047-7, 5-211-04461-4.

36. Колодня, Е. А. Основные функции и принципы управления педагогическими системами [Текст] / Е. А. Колодня, А. А. Костенко // Экономика и социум. – 2022. – № 4-1 (95). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-funktsii-i-printsipy-upravleniya-pedagogicheskimi-sistemami>

37. Комаров, В. Ф. Исследование стилей руководства Курта Левина методом деловых игр [Текст] / В. Ф. Комаров, Г. Н. Алоян // Мир экономики и управления. – 2017. – № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-stiley-rukovodstva-kurta-levina-metodom-delovyh-igr>

38. Кошель, А. В. Выбор стиля руководства как залог успеха школьной реформы [Текст] / А. В. Кошель // Народное образование. – 2019. – № 6. – С. 28–33.

39. Кричевский, Р. Л. Психологические факторы эффективности руководства первичным коллективом [Текст] / Р. Л. Кричевский, А. В. Маржине. – Кишинев: Штиинца, 1991. – 127 с.

40. Кричевский, Р. Л. Если Вы — руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе [Текст] / Р. Л. Кричевский. – М.: Дело, 1996. – 381 с.

41. Кузнецова, Н. В. Теория и практика управления. Основные функции управления: контроль и регулирование [Электронный ресурс]: учеб. пособие / Н. В. Кузнецова; ФГБОУ ВО «МГТУ». – 2022.

42. Лаврентьев, А. В. Модель эффективного руководства образовательной организацией: стилевые характеристики и их влияние на эффективность [Текст] / А. В. Лаврентьев // Научные ведомости

Белгородского государственного университета. Серия: История. Политология. Социология. – 2018. – № 1. – С. 45–52.

43. Леонтьев, А. Н. Деятельность и стиль руководства как факторы эффективности образовательной организации [Текст] / А. Н. Леонтьев // Образование и наука. – 2016. – № 4. – С. 63–71.

44. Лобастов, Г. В. Структурные различия авторитарного и демократического стилей руководства образовательными учреждениями [Текст] / Г. В. Лобастов // Современная высшая школа: инновационный аспект. – 2016. – № 3. – С. 11–18.

45. Лунева, О. В. Стили педагогического руководства и их влияние на качество образования [Текст] / О. В. Лунева // Молодой учёный. – 2017. – № 15. – С. 354–358.

46. Малкина, Е. С. Эффективность управления образовательным учреждением и роль стиля руководства [Текст] / Е. С. Малкина // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Психология и педагогика. – 2018. – № 3. – С. 101–108.

47. Маркова, А. К. Психология профессионализма [Текст] / А. К. Маркова. – М., 1996. – ISBN 5-87633-016-7.  
Мухимханов, Р. Р. Стратегическое управление в организациях и учреждениях бизнес-образования [Текст] / Р. Р. Мухимханов // КЭ. – 2009. – № 7. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-upravlenie-v-organizatsiyah-i-uchrezhdeniyah-biznes-obrazovaniya>

48. Мартынов, А. С. Проблема эффективности стилей руководства в образовательных учреждениях России [Текст] / А. С. Мартынов // Психолого-педагогические исследования. – 2017. – № 4. – С. 36–41.

49. Мерлин, В. С. Очерк интегрального исследования индивидуальности [Текст] / В. С. Мерлин. – М.: Педагогика, 1986. – 256 с.

50. Мерлин, В. С. Психология индивидуальности [Текст] / В. С. Мерлин. – М.: Институт практической психологии, Воронеж: НПО «МОДЭК», 1996. – 448 с.

51. Менеджмент образования [Текст]: учеб. пособие. – М.: Логос, 2009.
52. Мишина, Л. В. Индивидуально-стилевые особенности руководителей образовательных учреждений и их влияние на образовательный процесс [Текст] / Л. В. Мишина // Среднерусский вестник общественных наук. – 2017. – № 3. – С. 236–243.
53. Молоканов, А. А. Лидерство и эффективность управления образовательными организациями: роль авторитета и авторитаризма [Текст] / А. А. Молоканов // Университетские чтения. – 2019. – № 2. – С. 35–41.
54. Нестеренко, Е. Р. Стиль руководства и эффективность учебно-воспитательного процесса [Текст] / Е. Р. Нестеренко // Вестник Донецкого педагогического института. – 2017. – № 3.
55. Омаров, А. М. Руководитель. Размышления о стиле управления [Текст] / А. М. Омаров. – М., 2017.
56. Павлова, Н. Н. Модели руководства и их влияние на образовательные результаты школьников [Текст] / Н. Н. Павлова // Педагогическое образование и наука. – 2016. – № 12. – С. 103–107.
57. Петрова, Е. В. Специфика стилей руководства и их влияние на жизнедеятельность образовательного учреждения [Текст] / Е. В. Петрова // Азимут научных исследований: педагогика и психология. – 2018. – № 4. – С. 215–219.
58. Полозова, Т. А. Влияние стиля руководства на динамику коллектива образовательного учреждения [Текст] / Т. А. Полозова // Вестник Академии права и управления. – 2019. – № 3. – С. 112–118.
59. Прокофьева, Л. Н. Совершенствование стиля руководства как условие повышения эффективности управления образовательным учреждением [Текст] / Л. Н. Прокофьева // Российское предпринимательство. – 2017. – № 3. – С. 211–217.
60. Розанова, В. А. Психология управления [Текст] / В. А. Розанова. – М.: Альфа-Пресс, 2013.

61. Секач, М. Ф. Формирование толерантности: психологические проблемы и подходы [Текст] / М. Ф. Секач // Сибирский педагогический журнал. – 2012. – № 1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-tolerantnosti-psihologicheskie-problemy-i-podhody>
62. Сенге, П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации [Текст] / П. Сенге. – М.: Захаров, 2003.
63. Сергеева, О. В. Соотношение стилей руководства и результатов образовательной деятельности [Текст] / О. В. Сергеева // Педагогика высшей школы. – 2018. – № 2. – С. 115–120.
64. Смяянов, С. Н. Ситуационное лидерство в современной организации [Текст] / С. Н. Смяянов, Ю. А. Максименко // Символ науки. – 2023. – № 4-1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/situatsionnoe-liderstvo-v-sovremennoy-ogranizatsii>
65. Соколова, Н. В. Влияние стиля руководства на образовательный процесс и благополучие учащихся [Текст] / Н. В. Соколова // Начальная школа плюс До и После. – 2019. – № 10. – С. 45–49.
66. Соломина, Е. Н. Руководитель образовательной организации: характер влияния стилей руководства на результаты ученичества [Текст] / Е. Н. Соломина // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2019. – № 3. – С. 142–147.
67. Социальная психология [Текст]: учеб. пособие для вузов / под ред. А. Н. Сухова, А. А. Деркача. – Серия: Высшее образование. – 2001. – 600 с. – ISBN 5-7695-0627-X.
68. Теплов, Б. М. Проблемы индивидуальных различий [Текст] / Б. М. Теплов. – М.: АПН РСФСР, 1965. – 176 с.
69. Терещенко, Н. Н. Стили педагогического руководства и их влияние на восприятие учениками образовательного пространства [Текст] / Н. Н. Терещенко // Современные наукоёмкие технологии. – 2016. – № 7. – С. 105–109.

70. Хамзина, Ю. С. Сила трансформационного лидерства [Текст] / Ю. С. Хамзина // ОмГУ. – 2022. – № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sila-transformatsionnogo-liderstva>
71. Шадриков, В. Д. Проблемы системогенеза профессиональной деятельности [Текст] / В. Д. Шадриков. – М.: Наука, 1982. – ISBN 978-5-98704-222-4.
72. Шадриков, В. Д. Психология деятельности человека [Текст] / В. Д. Шадриков. – М.: Москва, 2013. – (Достижения в психологии). – ISBN 978-5-9270-0261-0.
73. Суходольский, Г. В. Основы психологической теории деятельности [Текст] / Г. В. Суходольский. – Л.: Изд-во ЛГУ, 1988. – 168 с.
74. Шакуров, Р. Х. О структуре функций управления школой [Текст] / Р. Х. Шакуров // Радянська школа. – 1974. – № 4. – С. 15–18.
75. Шакуров, Р. Х. Директор школы и микроклимат учительского коллектива [Текст] / Р. Х. Шакуров. – М.: Знание, 1979. – 48 с.
76. Шакуров, Р. Х. Функционально-деятельностный подход к исследованию руководства трудовым коллективом [Текст] / Р. Х. Шакуров // Психологический журнал. – 1985. – Т. 6. – № 6. – С. 85.
77. Шакуров, Р. Х. Социально-психологические проблемы управления: Руководитель и педагогический коллектив [Текст] / Р. Х. Шакуров. – М.: Просвещение, 1990. – 208 с.
78. Шакуров, Р. Х. Психология управленческой деятельности в ССУЗ [Текст] / Р. Х. Шакуров, В. С. Алишев. – Казань: ИССО РАО, 1997. – 124 с.
79. Шамова, Т. Н. Профессиограмма директора общеобразовательной школы [Текст] / Т. Н. Шамова, А. И. Ахлестин. – М.: Изд-во МГПИ им. В. И. Ленина, 1988. – 146 с.
80. Шелдрейк, Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации [Текст] / Дж. Шелдрейк ; пер. с англ. А. Чеха. – Санкт-Петербург: Питер, 2001. – 352 с. – (Теория и практика менеджмента). – ISBN 5-318-00028-2.

81. Щербова, Т. В. Стили руководства: теория и практика [Текст] / Т. В. Щербова. – СПб., 2002.
82. Чеснокова, Ж. А. Развитие лидерства в системе менеджмента качества организации [Текст] / Ж. А. Чеснокова // Промышленность: экономика, управление, технологии. – 2019. – № 1.
83. Фетискин, Н. П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп [Текст] / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов. – М.: Изд-во Института Психотерапии, 2002.

## ПРИЛОЖЕНИЕ



Рисунок 1 – определение стиля руководства по опроснику Журавлева

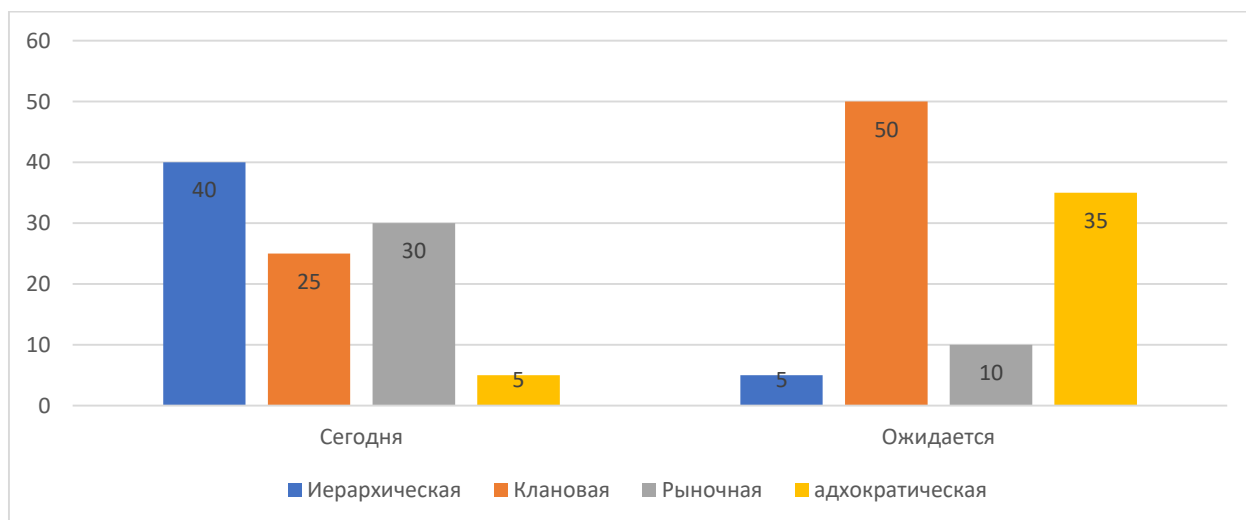


Рисунок 2 – определение удовлетворенности организационной культурой