



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)  
**ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ**  
**КАФЕДРА СОЦИАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**Организационно-педагогические основы формирования индивидуального стиля  
руководителя образовательной организации**

**Магистерская диссертация  
по направлению: 44.04.01 Педагогическое образование  
Профильная направленность: «Управление образованием»**

Проверка на объем заимствований:  
86,09 % авторского текста

Работа рекомендована к защите  
«25»\_01\_2019 г.  
Зав. кафедрой (СПО)  
(И.П. Алексеева)

Выполнила:  
Студентка группы (ЗФ-309-169-2-1Срк)  
Жаугаштин Талгат Ботаевич

Научный руководитель:  
(Лапчинская И.В., к.п.н., доцент)

**Челябинск, 2019**

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	2
Глава 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ СТИЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ.....	7
1.1 Личность руководителя образовательной организации как субъекта управления .....	7
1.2 Проблема выбора индивидуального стиля руководства.....	19
1.3 Роль стиля управления руководителя в обеспечении эффективной деятельности образовательной организации.....	34
1.4 Выводы по 1 главе.....	50
Глава 2. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.....	52
2.1 Изучение характеристик стиля управления руководителей образовательной организации.....	52
2.2 Программа совершенствования управленческих знаний и умений руководителей образовательной организации.....	71
2.3 Рекомендации по оптимизации индивидуального стиля управления руководителей образовательной организации.....	83
2.4 Выводы по 2 главе.....	92
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	94
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	97
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....	105
ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....	107
ПРИЛОЖЕНИЕ 3.....	110

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** В современных условиях качественная подготовка управленческих кадров, способных создать благоприятные условия и психологическую атмосферу во всех отраслях, выходит на первый план. В быстро меняющейся обстановке в системе образования проблема эффективности управления персоналом сегодня стоит наиболее остро.

Социально-экономические и политические реформы, как в России, так и в Казахстане, радикально изменили смысл и содержание управленческой деятельности в сфере образования, способствовали значительному усложнению задач и функций управленческих кадров.

Актуальность проблемы определяется тем, что в условиях модернизации управления образованием, расширения самостоятельности образовательных организаций повышаются требования к профессиональной компетентности управленческого персонала.

В настоящее время имеет место противоречие между изменившимися требованиями к развитию образования и недостаточной готовностью большинства руководителей к управлению в условиях перемен в данной области.

Таким образом, назрела необходимость создания соответствующей системы обучения управленческих кадров, обеспечивающей возможность углубления профессиональной компетентности в области управления.

В процессе своей управленческой деятельности каждый руководитель исполняет свои служебные обязанности в определенном, присущем только ему стиле. Поэтому при осуществлении функций управления следует придавать исключительное значение тому стилю, в соответствии с которым руководитель их выполняет.

Под стилем руководства понимается вся совокупность применяемых руководителем типичных и относительно устойчивых методов управления и форм воздействия на подчиненных для эффективного выполнения как своих управленческих функций, так и производственных задач предприятия и

организации в целом. Тем самым принятый стиль руководства характеризует самого руководителя как личность, его способность обеспечивать эффективную управленческую деятельность, создавать в коллективе особую атмосферу, регулировать установившийся порядок работы в организации.

Стилем управления называется комплекс способов, манера поведения руководителя организации по отношению к сотрудникам, которая дает возможность заставить их совершать то, что нужно для достижения соответствующего ситуации результата. Для большинства работников при получении распоряжения от руководителя большое значение имеет то, каким тоном оно было отдано, поведение руководителя, а также отдается ли распоряжение с учетом мнения сотрудников и т.д.

Как правило, стиль управления обусловлен содержанием личностных качеств руководителя, уровнем его общих и профессиональных знаний, опытом, идеалами и системой ценностей, а также его темпераментом. От этого содержания зависят манера поведения руководителя, учитывает или игнорирует руководитель мнение персонала, подбирает ли для них роли в соответствии с профессиональными возможностями каждого сотрудника. Из личностных качеств руководителя и складывается его стиль руководства и управления.

К изучению личности руководителя образовательной организации постоянно обращается психологическая наука (Е.Е. Ведров, А.Г. Ковалев, И.С. Ладенко, В.Я. Ляудис, В.Н. Мясичев, А.В. Петровский, Е.И. Степанова, Г.П. Щедровицкий и др.), рассматривая личностные характеристики, влияющие на исполнение его социальной роли. Вместе с тем в последние годы усилился интерес к проблеме эффективного управления образовательными системами, его сущность раскрыты в работах В.И. Зверевой, Ю.А. Конаржевского, В.С. Лазарева, М.Г. Макарова, Н.В. Немовой, М.М. Поташника, П.И. Третьякова, Т.И. Шамовой и других.

Интерес к личности руководителя и его стилю руководства как предпосылкам эффективного управления отмечается в исследованиях, проводимых за рубежом. В работах М. Альберта, И. Анскоффа, Арджириса, М. Вудкока, Г. Зиммель, М. Мескона, Р. Марра, У. Самнера, Д. Смаша, Д. Френсиса, Ф. Хедоури, Ли Якокка определяет набор свойств личности, которыми должен обладать успешный руководитель.

На страницах научно-педагогических журналов постоянно обсуждается проблема эффективного управления, публикуется положительный опыт, что свидетельствует об актуальности проблемы эффективного руководства образовательными организациями.

**Цель работы:** выявить организационно-педагогические основы формирования индивидуального стиля руководителя образовательной организации.

**Объект исследования:** индивидуальный стиль управления руководителей образовательной организации.

**Предмет исследования:** процесс совершенствования индивидуального стиля управления у руководителей образовательной организации.

**Гипотеза исследования:** индивидуальный стиль управления руководителя образовательной организации будет более эффективным при реализации программы совершенствования управленческих знаний и умений руководителей и использовании рекомендаций по оптимизации стиля управления.

Для решения поставленной цели необходимо решить ряд **задач:**

1. Провести анализ теоретических подходов к изучению личности руководителя образовательной организации в психолого-педагогической, управленческой литературе.
2. Выявить отличительные характеристики существующих стилей управления.

3. Определить значение стиля управления руководителя в обеспечении эффективности деятельности образовательной организации.
4. Изучить характеристики стилей управления руководителей образовательной организации.
5. Разработать программу обучения руководителей образовательных организаций организационно-педагогическим основам управленческой деятельности.
6. Предложить рекомендации руководителям образовательных организаций по оптимизации индивидуального стиля управления.

**Новизна** данного исследования заключается в том, что на основе изученных теоретических данных нами был проведен самостоятельный практический анализ основных организационно-педагогических аспектов формирования стилей управления в образовательной организации п. Сарыколь (Р. Казахстан), и на его основе разработана программа совершенствования управленческих знаний и умений руководителей, а также рекомендации по оптимизации индивидуального стиля управления для руководителей данных образовательных организаций.

Исследование проводилось на **базе** КГКП «Сарыкольский колледж агробизнеса и права» КГКП «Сарыкольский колледж агробизнеса и права». Эмпирическую выборку исследования составили - 14 руководителей, кураторов студенческих групп, имеющих значительный разброс по возрасту, стажу работы и уровню квалификации.

В ходе работы были использованы следующие **методы**: теоретический анализ научной литературы по проблеме исследования, анализ, систематизация и обобщение данных, полученных при использовании анкетирования, диагностических методик.

**Методологической основой** исследования 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. Слостенин, 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.).

**Теоретическая значимость** 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 образовательной организацией.

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

**Структура:** работа состоит из введения, основной части, включающей в себя две главы, заключения, списка литературы и приложений.

# **Глава 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ СТИЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

## **1.1. Личность руководителя образовательной организации как субъекта управления**

С позиций теории управления любое образовательное учреждение как сложная динамическая система выступает объектом управления. Управление отдельным учреждением представляет собой важнейшее, базовое звено в системе управления образованием.

В общем виде управление в образовании можно рассматривать как особого рода деятельность, обеспечивающую функционирование и развитие образовательного учреждения, реализацию его концепции и программы.

Управление образовательными учреждениями представляет собой разновидность социального управления и является по сути своей гуманитарным, поскольку главное содержание деятельности всех его субъектов составляет руководство людьми. Все другие функции управления приобретают смысл не сами по себе, а как средства управления людьми, составляющими коллектив образовательного учреждения [16].

Главная задача управления — создать благоприятные внешние и внутренние условия для эффективной совместной деятельности людей, работающих в образовательном учреждении.

Умелые руководители, как показывает исторический опыт, нужны всегда. Но умение руководить подразумевает не только профессионализм. Эта профессия является комплексной, потому что требует от человека владения различными навыками: от методов организации деятельности современных организаций до особенностей человеческой психологии, от секторов маркетинга до проблем науки финансирования. Анализ изученных источников показывает, что особенно важны в руководстве качества, характеризующие руководителя как человека, т.е. он должен быть личностью [40]. Только в том случае, если руководитель обладает критичностью

суждений, твердостью, выдержкой, способен видеть суть дела, все его деловые качества смогут проявиться полностью.

Далеко не каждый руководитель способен самостоятельно оценить спектр своих возможностей. Этим, по мнению Б. Швальбе, и объясняется огромная популярность тестов самооценки, предлагаемых в ходе исследования руководителям различных уровней. Причем интерес вызывает не столько результат тестирования, а возможность задуматься над определенными ситуациями, которые нужно оценить. Одним из основных вопросов, который решается в ходе исследований – это определение параметров, по которым оценивается не просто личность, а личность руководителя.

Ряд авторов считает, что первым необходимым условием становления личности является наличие достойной «Я-концепции», выступающей духовной основой мотивации личного поведения [112]. Духовно здоровая «Я-концепция» подстраховывает личность как от завышенной, так и от заниженной самооценки. И проводимые исследования подтверждают, что здоровая психика – важнейший фактор конкурентноспособности личности в любой профессиональной сфере, в любой области общения. Она является фундаментом метакультурной целостности людей. Духовно здоровые личности быстрее добиваются успеха в создании привлекательного имиджа, и при межличностном общении именно психоэнергетическое воздействие субъекта обладает магнетическим эффектом, располагая к человеку, обеспечивая доверительность, создавая ощущение комфорта от общения с ним. Нередко именно на интуитивном уровне возникает расположение людей друг к другу, побуждение к искреннему общению. Личностное общение – мощное оружие в становлении коммуникаций между членами любого коллектива.

По мнению И.П. Марченко, современный руководитель должен обладать нравственной культурой, которая подразумевает «диалектическое

единство его сознания и поведения, это качественная характеристика его морального развития, моральной зрелости работника управления, проявляющаяся как минимум в трех измерениях: культура нравственного сознания, культура нравственных чувств, культура поведения» [53, С. 98].

Анализ диалектических связей, существующих между этими понятиями, позволяет предположить стиль управления, присущий конкретному руководителю в управленческой деятельности. Например, если у руководителя имеются знания (первая характеристика), но приглушены чувства (вторая характеристика), тогда можно не сомневаться, что третья характеристика выразится в следующем: самостоятельность в суждениях перерастет в пренебрежение к мнению подчиненных; право применения властных полномочий перерастет в беспардонность и нетерпимость; непринужденность в поведении может обернуться фамильярностью и т.д.

Для оценки нравственной культуры руководителя И.П. Марченко предлагает три основных обобщенных показателя: нравственные качества, проявляющиеся в отношении к себе как к человеку, гражданину, руководителю; нравственные качества, проявляющиеся в отношении к людям, коллективу, коллегам, подчиненным, родным и близким; нравственные качества, проявляющиеся в отношении к обществу, его ценностям, органам управления, общественно-политическим организациям [53].

Деятельность и личность руководителя представляет объект исследований различных областей наук. Общим является стремление ученых найти составляющие в портрете успешного руководителя.

В теории управления это одна из ключевых проблем, что объясняется наличием закономерности: эффективность работы организации обусловлена уровнем владения руководителем способами решения управленческих задач.

Отечественными и зарубежными учеными проводились исследования по выявлению набора качеств и способностей, которыми должен обладать совершенный руководитель (М. Вудкок, Г.Х. Попов, Я.В. Радченко, Ф. Тейлор, А. Файоль, Д. Френсис). Основатели науки управления Ф. Тейлор и А. Файоль в своих работах приводят качества и способности, которыми должен обладать, на их взгляд, совершенный руководитель.

Ф. Тейлор выделяет совокупность качеств: ум, образование, опыт, такт, энергия, сообразительность, честность, здравый смысл, здоровье [91, С.155].

А. Файоль расставляет качества идеального менеджера в следующем порядке: здоровье и физическая выносливость; ум и умственная работоспособность; нравственные качества; сознательная, твердая, упорная воля; активность, энергия и в известных случаях, отвага; мужество, ответственность, чувство долга, забота об общем интересе; значительный круг общих познаний; административная установка; общее знакомство со всем, что имеет отношение к возглавляемому производству; возможно более глубокая компетентность в специфически характерной для данного предприятия профессии [97, С.215].

Попытки научно обоснованного ответа на вопрос о качествах эффективного руководителя предпринимались уже в 30-е годы с позиции «теории черт», согласно которой лучшие руководители обладают определенным набором общих для всех качеств.

Анализ литературы по проблеме показывает, что предпринимались попытки создания моделей личности эффективного руководителя, которые содержат комплексы качеств, способностей, сгруппированных по различным основаниям. В 60-е годы в ряде работ, характеризующих особенности управления как вида деятельности (Е.Е. Ведров, О.В. Козлова, И.М. Мангутов, Я.В. Радченко), рассматриваются некоторые качества личности руководителя. Е.Е. Ведров отмечает среди качеств современного

руководителя партийность, организованность, высокую культуру труда, аккуратность, оперативность, умение правильно распределять время, организовывать рабочий день, высокую требовательность к себе и подчиненным, уважение к членам коллектива, скромность, простоту, человечность, умение правильно воспринимать критику и быть самокритичным, предусмотрительность и корректность [36, С.45]. Большинство исследователей единодушно отмечают, что современный для их времени руководитель – это организатор, новатор, воспитатель, психолог, социолог, умелый специалист, хорошо разбирающийся в научных основах управления и организации труда (И.С. Мангутов, Г.Х. Попов, Л.И. Уманский) [6, С.162].

Личные характеристики представляют ядро из совокупных условий, влияющих на исполнение руководителем социальной роли. Методика построения портрета идеального руководителя сводилась к сбору мнений относительно факторов успешной деятельности по руководству коллективом. Такой подход применяли Н.С. Емшин, В.Л. Худяков, Э.С. Чугунова в оценке качеств руководителей промышленных предприятий и научных учреждений, а также исследователи директоров школ (Е.А. Ермолаева, Г.Д. Долецкий).

В литературе этого периода встречаются различные мнения относительно группировки качеств личности для их оценки: Е.Е. Ведров, А.А. Годунов, А.А. Зворыкин исходят из организаторских возможностей личности; В.И. Грачев, П.П. Лопатов, Е.С. Кузьмин выделяют социально-политические, морально-психологические, деловые качества, при этом акцентируя внимание на мотивах поведения и физических особенностях личности. И.С. Мангутов, Т.И. Руднева, Л.И. Уманский придерживаются мнения функциональной группировки качеств, выделяя три группы: качества, характеризующие активность руководителя; выражающие отношение к своему статусу; характеризующие его коммуникабельность. Ими доказано, что адекватность оценок результатов деятельности

руководителя, полученных от разных категорий сотрудников, является показателем успешности самой системы [94, С.162].

Как показывают эмпирические исследования, восприятие руководителей при межличностных взаимодействиях в значительной мере формируется посредством социальных ролей [106].

Если в смоделированной ситуации руководитель властно отдаст приказы подчиненному и во всеуслышание отчитывает кого-то за совершенную ошибку, окружающие приписывают этому человеку такие личностные качества, как властность, жестокость, холодность и невосприимчивость к чувствам других людей. При этом не осознается, что в данном случае поведение человека на работе является частью социальной роли начальника и вовсе не обязательно отражает внутренние черты личности. «Руководитель может даже ощущать неловкость, публично распекая кого-либо, но будет делать это, потому что именно такого поведения ожидают от начальника» [106, С. 71]. Несмотря на то, что социальные роли могут оказывать огромное влияние на поведение людей, их власть не всегда признается внешними наблюдателями. «Как артист, однообразно играющий в различных ролях, не устаивается зрительских аплодисментов, так и субъект общения, статично исполняющий свои роли, не вызывает к себе непосредственного интереса» [106, С. 113].

К изучению личности руководителя постоянно обращается психологическая наука. В работах отечественных психологов-исследователей А.Г. Ковалева и В.Н. Мясищева отмечается, что сложная деятельность руководителя требует знания дела, высокого уровня интеллекта, в частности наблюдательности, гибкости ума, творческой инициативы, определенных характерологических качеств личности – увлеченности делом, ответственного отношения к нему, знания людей и умелого подхода к ним, решительности и твердости воли [74, 76]. В качестве существенного компонента организаторских способностей руководителя выделяют

интеллектуальное свойство личности, проявляющееся в способности ориентироваться в реальной действительности, разбираться в людях и их возможностях [61, С.155].

Специфика управленческого труда в сфере педагогической деятельности предъявляет к руководителю несколько иные требования. Выдающиеся отечественные педагоги А.С. Макаренко, В.А. Сухомлинский, С.Т. Шацкий в своих работах указывали на целый ряд особых свойств, необходимых руководителям советской школы. К их числу относятся любовь к детям, требовательность к себе, коллективизм, чуткость, принципиальность, настойчивость, последовательность, тактичность, профессиональная компетентность (знание педагогического процесса, современных проблем педагогики и психологии, научных основ управления школой и умение применять эти знания в практической деятельности) [57, С.155].

В литературе 70-80-х гг. (М.Г. Захаров, М.И. Кондаков, Э.Г. Костяшкин, В.А. Караковский, И.П. Раченко, Р.Х. Шакуров и др.) современный руководитель образовательного учреждения характеризуется высокой компетентностью, способностью управлять на научной основе. При этом он должен гармонично сочетать в себе качества администратора и коллективиста, деловитость и человечность, объективность в оценке работы учителя, справедливость, уважительное отношение ко всем работникам школы, такт и выдержку, отзывчивость и трудолюбие, настойчивость, требовательность и решительность.

Ученые, обобщая научные данные, содержащиеся в управленческой, школоведческой и психологической литературе, выделяли группы личностных профессионально значимых свойств руководителя [10, С.18].

1) идейно-политические (коммунистическая идейная убежденность, партийная принципиальность, патриотизм, политическая зрелость, чувство общественного долга);

2) нравственные (трудолюбие, честность, добросовестность, любовь к людям, в частности к учащимся, справедливость, порядочность, скромность, стремление к самосовершенствованию, уважение к подчиненным);

3) профессиональная компетентность (широкий общий кругозор, высокая культура); (профессиональные знания (педагогика, психология, теория управления, научные основы управления школой, педагогическая этика и другие отрасли педагогической науки); способность реализовать свои знания на практике, владение методами психолого-педагогического, социологического исследования; административно-организационные (организованность, последовательность, гибкость, выдержка, умение объективно оценивать работу коллектива, контролировать);

4) профессионально-деловые (умение ставить цели и задачи перед коллективом и стимулировать его в целях достижения высоких результатов работы; настойчивость, деловитость, умение видеть новое, сильная воля, решительность, энергичность, оперативность, способность принимать решения и прогнозировать результаты; аналитические способности, творческая направленность педагогической и управленческой деятельности, осознанность личной ответственности);

5) коммуникативные (умение устанавливать контакты с людьми, слушать собеседника, интерес к людям, умение поставить себя на место другого, такт в отношениях с работниками школы и учащимися).

В. Слабодян модель эффективного руководителя строит на функциональном подходе, выделяя пять компонентов, включающие различные личностные качества и способности, а, кроме того, специальные знания и умения, необходимые для выполнения управленческих задач:

социальная зрелость, управленческое мышление, эмоционально-волевой потенциал, функциональные особенности, служебная этика [87, С.251].

Под социальной зрелостью понимается интегративное образование, системообразующее гражданскую позицию (умение согласовывать свои интересы с общественными), управленческую компетентность (знание особенностей управленческой деятельности в современных условиях), демократизм (ориентация на расширение демократических начал в управлении), лидерский потенциал (способность вести за собой, не прибегая к власти), имидж (благоприятный индивидуальный образ).

Управленческое мышление описывается характеристиками: системно-альтернативный характер мышления (охват основных сторон дела и влияющих на него факторов), творческие способности (выдвижение конструктивных идей без внешнего побуждения), антиципация (предвидение последствий принимаемых решений), гибкость (изменение методов деятельности при изменении внешних условий), методическая подготовленность (применение эффективных методов и средств управленческого труда). Эмоционально-волевой потенциал предполагает наличие воли (способности смело и настойчиво преодолевать препятствия), надежности самоуправления (умения четко поставить цели и достичь их), контактности (способности вступать в продуктивное общение); стрессоустойчивости (умения сохранять работоспособность в экстремальных ситуациях) [70, С.200].

К функциональным обязанностям относят (Ли Яккока, В. Слабодян): умения принимать решения, организаторские способности (способности вести работу в группе в синхронном режиме), ориентацию на внедрение разработок мирового уровня, умение работать по оптимальным схемам, педагогический потенциал (умение развивать и обучать членов группы); тактичность (способность работать в режиме партнерства); чуткость (умение чувствовать особенности подчиненных): дипломатичность (умение вести

принципиальные переговоры); самокритичность, принципиальность (собственное соблюдение норм и правил – составляющие служебной этики) [47, С. 62].

Таким образом, разработанная В. Слабодяном модель руководителя в меньшей степени включает качества и способности личности менеджера, а в большей мере – специальные знания и умения (знания особенностей управленческой деятельности, знание разнообразных средств и методов управленческой деятельности, умение ставить цели и задачи) [44, С.143].

По данным исследований посвященных проблеме построения модели эффективного руководителя образовательного учреждения, были выделены четыре блока качеств и способностей:

- профессиональная подготовленность (знания, умения, навыки по профилю деятельности; знание науки управления; опыт работы);
- психологическая подготовленность (интерес к деятельности, чувство ответственности, коллективизм);
- организаторские способности (способность к быстрой и четкой ориентировке в психологии людей, практический склад ума, сила воли);
- педагогические способности (педагогическая наблюдательность, изобретательность, любовь к людям).

В описанной модели эффективного руководителя также значительное место занимает когнитивный компонент, но в отличие от вышеописанных моделей вводятся и новые компоненты: «психологическая подготовленность» и «педагогические способности». Между тем А.Г. Ковалев по-своему трактует организаторские способности, вынося их из структуры «педагогических способностей» [35, С.102]. Из педагогических способностей выбираются только педагогическая наблюдательность и изобретательность, а в организаторские способности, на наш взгляд, внесены характеристики,

которые более относятся к психологической подготовленности. Для построения комплексной модели эффективного руководителя исследователями выбирались и другие основания для группировки качеств и способностей личности менеджера. Кроме профессиональной подготовленности руководителя, под которой подразумеваются специальные знания и умения, навыки, ученые выделяют методическую и социальную компетентность. Под методической компетентностью М. Марр понимает способность к восприятию и интерпретации информации, к системному мышлению. Социальная компетентность характеризуется способностью к обучению, сотрудничеству, разрешению конфликтов, контактностью, умением вести переговоры, достигать поставленных целей, способностью к адаптации, личной инициативой, готовностью принимать на себя ответственность. Таким образом, представители первого направления в исследовании организаторской деятельности эффективность руководства ставили в зависимость от наличия качеств личности, обеспечивающих успешное выполнение функций по управлению образовательным учреждением [54, С.133].

Представители второго направления при построении модели эффективного руководителя применяют деятельностный подход. Объяснением служит сама деятельность руководителя школы - сложная социально-педагогическая система управленческого характера. Основываясь на данном подходе, ряд ученых выделяет наиболее значимые составные части управленческой деятельности, анализируя социальные функции и должностные обязанности руководителя школы, описывает модель руководителя как определенный эталон, обусловленный современными к ней требованиями. Деятельность директора школы, как и всякая другая «не существует иначе как в форме действия и только действия. Если из деятельности мысленно вычтешь осуществляющие ее действия, то от деятельности вообще ничего не останется» [96, С.47].

Ю.А. Конаржевский, В.С. Лазарев, М.М. Поташник, П.И. Третьяков, Т.И. Шамова определяют, что «...хороший руководитель владеет разнообразными методами влияния на поведение подчиненных и способен выбирать наиболее адекватные из них в каждой ситуации». Ученые связывают эффективную деятельность с умением руководителей: анализировать состояние коллектива, понимать мотивы поведения своих подчиненных, побуждать педагогов к продуктивной работе и стимулировать их профессиональный рост, эффективно контролировать работу, предупреждать и разрешать конфликты в коллективе, строить деловое общение с подчиненными в соответствии с их индивидуальными особенностями и ситуацией. Эффективность управления зависит от грамотного целеполагания и построения системы действий по достижению запланированного результата [61, С.99].

Рефлексия руководителя педагогического коллектива позволяет оценить весь спланированный процесс объёмно в ракурсе параллельно осуществляемых работ; управлять выполнением плана по принципу «главного звена» с прогнозированием и предупреждением возможных срывов; наиболее полно учесть связи между различными работами, давая ему, возможность сосредоточить своё внимание в каждый момент времени на наиболее ответственных участках учебно-воспитательного процесса [55, С.76].

Таким образом, согласно второму подходу к изучению проблемы организационной деятельности, основу модели эффективного руководителя составляют знания научного управления социальными организациями и профессиональные умения.

Особую роль в деятельности руководителя образовательного учреждения играет его коммуникативная деятельность. Она занимает одну из ключевых позиций в руководстве педагогическим коллективом. Роль коммуникативных способностей руководителя образовательного учреждения описана в трудах Н.И. Пирогова, В.А. Сухомлинского, Р.Х. Шакурова,

исследовавших этот вид деятельности руководителя. Множество конфликтов, влияющих на формирование психологического климата педагогического коллектива образовательного учреждения, имеют своим источником отсутствие коммуникативных способностей у руководителя. Его речь, стиль общения могут вызывать как положительные, так и отрицательные эмоции, обуславливая психологический климат и результативность деятельности педагогического коллектива [70, С. 55].

Стиль делового общения руководителя задает определенные нормы в коллективе, которые усваиваются учителями и переносятся ими на другие ситуации, влияя на характер взаимоотношений как между ними, так и с учениками и родителями. Высокий уровень культуры делового общения положительно влияет на совместимость членов педагогического коллектива, создавая благоприятный морально-психологический климат. Руководитель с высокой культурой делового общения успешно решает коммуникативные задачи. В эффективности выполнения такой функции управления как руководство (руководство подразумевает объединение сотрудников вокруг организационных целей и побуждение на их достижение) решающую роль играют ситуационные факторы [5].

Рассмотрение эволюции взглядов на личность руководителя позволяет сделать вывод о том, что описание модели личности эффективного руководителя необходимо рассматривать с позиций различных подходов, прежде всего с точки зрения теории управления, педагогики, психологии, и сводится к попытке определения структурных компонентов в личности эффективного руководителя. При этом анализ литературы подтверждает особую роль стиля руководства в эффективности управленческой деятельности.

## **1.2 Проблема выбора индивидуального стиля руководства**

Вопросам управления посвящены исследования многих ученых современности, что еще раз наглядно демонстрирует актуальность данной проблемы. Задачами данного подраздела исследования анализ существующих стилей управления.

Основные социально-психологические проблемы управления образовательными системами в той или иной степени в большинстве своем затрагивают проблемы: управления коллективом, состоящим из руководителя и подчиненных. Самой первой в любой группе личностей, объединенных общей деятельностью, возникает проблема организации управления.

Управление, по В.Г. Афанасьеву, «функция систем различной природы (биологической, социальной, технической), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программы, цели деятельности» [6, С. 56]. Соответственно из данного определения вытекает и генеральная цель любого управления, которая заключается в получении максимально возможного положительного эффекта при минимальных усилиях и затратах, что невозможно без руководителя, выбирающего стиль и методы руководства, предоставляющего возможности для творчества, интеллектуального и личностного самосовершенствования подчиненных, ставящего цели и задачи, т.е. без организации управления никакая компетентная трудовая деятельность коллектива неосуществима. Однако проблема организации управления весьма сложная и многоуровневая. Каждый ее отдельный уровень представляет собой отдельный вопрос или даже целый комплекс социально-психологических, философских, управленческих проблем.

Для получения адекватного представления по интересующей нас категории надлежит рассмотреть составные функции «организации управления». Первой в этом ряду стоит проблема индивидуального стиля

руководства. Проблема выбора индивидуального стиля деятельности руководителя актуальна по многим причинам, главной из которых является необходимость прогноза эффективности данной деятельности у конкретных исполнителей [30]. Помимо того, что стиль управления во многом определяет социально-психологические процессы в коллективе, он существенным образом влияет и на его трудовую деятельность, повышая или снижая ее.

Применительно к сфере управления понятие «стиль» многозначно. Так, в узком смысле данного термина, по Е.А. Климову, «индивидуальный стиль деятельности представляет собой обусловленную типологическими особенностями устойчивую систему способов, которая складывается у человека, стремящегося к наилучшему осуществлению данной деятельности [34, С. 21], а в широком смысле – «стиль управления рассматривается как индивидуально-типические особенности целостной, относительно устойчивой системы приоритетов, а также способов, методов, приемов управленческого взаимодействия в структуре реализации функций управления» [30, С. 115]. И как отметил В.С. Мерлин, «стиль выбирается не только потому, что он успешнее, но и потому, что он приносит большее эмоциональное удовлетворение» [56, С. 46].

Следовательно, из вышеупомянутых определений очевидно, что выбор стиля зависит, в первую очередь, от руководителя и лишь потом от особенностей коллектива и прочих факторов. Безусловно, каждый из стилей строго индивидуален и зависит от особенностей как коллектива, так и руководителя.

За время существования управленческой теории в различных этнокультурных регионах сложились различные стили руководства коллективом. Их можно классифицировать по историческому принципу, подразделять по времени появления. Но целесообразнее, на наш взгляд, воспользоваться классификационной схемой, предложенной Р.С. Немовым.

«Существует три аспекта практической оценки характера какого-либо конкретного стиля руководства: авторитарность, демократичность и либеральность» [62, 145]. Данные аспекты образуют три ведущих комплекса стилей управления, которые существовали в историческом пространстве и продолжают функционировать в современном мире.

Стоит рассмотреть возможность применения вышеуказанных стилей в образовательных системах.

Авторитарный стиль. В наиболее чистом виде он был представлен в легистской модели управления коллективом. Собственно, эта школа впервые и теоретизировала данное направление, и изучение работ ученых этой школы представляется весьма перспективным. Без сомнения, главным преимуществом авторитарной формы управления является стабильная четкая дисциплина и порядок в кадровом составе [62]. Кроме того, по замечанию Е.В. Марковой, «руководитель не боится ответственности, он хочет и может быть ответственным и властным, его отношения с подчиненными опираются на жесткую субординацию или на патерналистскую основу.

Такой руководитель ориентирован и на себя, и на дело, но все-таки можно предположить, что доминирующая личностная направленность такого руководителя – направленность на себя, через демонстрацию производственных показателей, которые достигаются путем тотального контроля и жестких дисциплинарных мер [52].

Однако здесь кроются и основные недостатки данного стиля, ибо насильственное насаждение дисциплины сверху серьезным образом снижает творческую инициативу подчиненных. Без данного аспекта невозможно представить адекватную работу целых отраслей культуры: театров и кинотеатров, вузов и специализированных школ, парков, клубов и т.д., где в основе «производства» лежит именно инициатива, и во многих случаях субординация и дисциплина губительны.

В целом авторитарный стиль руководства образовательными учреждениями оправдан лишь в исключительных случаях, например, при постановке особо важных задач и их распределении среди подчиненных и допускается к использованию в сочетании с другими стилями.

Демократический стиль. «Люди, работающие в демократично руководимом коллективе чувствуют себя гораздо более удовлетворенными, а межличностные противоречия и конфликты, возникающие между ними, как правило, легко и быстро решаются» [62, С. 130].

Однако не следует думать, что данный стиль является панацеей во всех ситуациях. Его главным недостатком оказывается то обстоятельство, что принятие особо важных решений может весьма сильно затягиваться обсуждением различных альтернативных вариантов, которое нелегко прервать демократично настроенному руководителю.

Либеральный стиль. «Данный стиль руководства предоставляет максимум творческой самостоятельности членам коллектива. Но у него имеется существенный недостаток. При этом стиле руководства отсутствуют порядок и дисциплина в коллективе» [62, С. 132]. Соответственно, данная форма управления опять же подходит далеко не для всех учреждений, а так сказать, для «вольных художников», «богемы».

Вышерассмотренная классификация Р.С. Немова является наиболее общей и комплексной, включающей всего три типа стилей управления.

В целом традиционная классификация стилей управления может быть представлена в таблице 1.1 [39].

Таблица 1.1 - Сравнительная характеристика трех стилей управления

Формальная сторона	Содержательная сторона
<b>Авторитарный стиль</b>	
Деловые, краткие распоряжения. Запреты без снисхождения, с угрозой. Четкий язык, неприветливый тон. Похвала и порицание субъективны.	Дела группе планируются заранее (во всем объеме). Определяются лишь непосредственные цели, дальние – неизвестны.

Эмоции не принимаются в расчет. Позиция лидера – вне группы.	Голос руководителя – решающий.
Демократический стиль	
Распоряжения и запреты – с советами. Позиция лидера – внутри группы.	Мероприятия планируются не заранее, а в группе. За реализацию предложений отвечают все. Все разделы работы не только предлагаются, но и собираются.
Либеральный стиль	
Тон – конвенциальный. Отсутствие похвалы, порицаний. Никакого сотрудничества. Позиция лидера – незаметно в стороне от группы.	Дела в группе идут сами собой. Лидер не дает указаний. Разделы работы складываются из отдельных интервалов или исходят от нового лидера.

В таблице 1.2 представлены основные параметры стилей управления.

Таблица 1.2 - Основные параметры трех стилей управления

Параметры стилей управления	Виды стилей управления		
	Авторитарный	Демократический	Либеральный
1. Принятие решения и определение задач	Лично руководителем	С учетом предложений подчиненных	Одобрение и согласие с мнением подчиненных
2. способ доведения решения	Приказ, категоричное требование	Совет, рекомендация, намек	Просьба, упрашивание
3. степень регламентации действия подчиненных	Высокая	Оптимальная	Низкая (максимальная свобода подчиненных)
4. характер общения руководителя с подчиненными	Короткое, деловое, сухое	Более продолжительное, не только деловое, но и личностное	Может не вступать в общение, если подчиненные не обращаются к нему
5. характер регуляции поведения и деятельности подчиненных	Делает упор на взыскания	Делает упор на поощрения	Воздерживается от регуляции поведения и деятельности подчиненных
6. мнение руководителя о подчиненных	Категоричность, разделение на плохих и хороших, перевода из одной категории в другую практически не делает	Считает всех подчиненных изначально хорошими, гибкость в изменении оценок	Оценок подчиненным практически не дает

7. отношение руководителя к инициативе подчиненных	Недоверчивое, негативное	Поощрение проявления инициативы	Переоценка возможностей инициативы подчиненных
8. морально-психологический климат в организации	Напряженный	Оптимальный	Крайне изменчив
9. показатели деятельности организации	Высокие, количественные, средние качественные	Средние количественные, высокие качественные	Нестабильные показатели
10. контроль руководителя за деятельностью подчиненных	Повышенный	Средний	Отсутствует

Выделим ряд важных замечаний, касающихся стилей управления:

- в чистом виде изложенные стили руководства встречаются крайне редко. Как правило, наблюдается совмещение различных стилей, но преобладают все же признаки какого-то одного стиля;

- среди изложенных стилей управления нет универсального, годного на все случаи жизни, нет плохого или хорошего. Все стили обладают определенными преимуществами и порождают свои проблемы;

- эффективность руководства зависит в первую очередь от гибкости в использовании положительных сторон того или иного стиля и умения нейтрализовать его слабые стороны.

Таким образом, речь может идти лишь об адекватном или неадекватном отношении к конкретной ситуации, конкретным условиям, конкретным потребностям использования того или иного стиля управления. Например, в экстремальных условиях жизненно необходим авторитарный стиль руководства. В условиях же повседневной жизнедеятельности, когда имеется дружный и подготовленный коллектив; удачен демократический стиль руководства. Условия творческого поиска диктует целесообразность использования элементов либерального стиля.

Следует отметить, что выбор руководителем того или иного стиля руководства определяется рядом объективных и субъективных факторов [39].

Объективные факторы:

- тип организации (производственная, снабженческо-сбытовая, научная и др.);

- специфика основной деятельности организации (производственная, снабженческо-сбытовая, учебная, научная и др.);

- специфика решаемых задач (простые и сложные; новые и привычные; очередные и срочные; стандартные и нестандартные; текущие и внезапные и др.);

- условия выполнения задач (благоприятные, неблагоприятные, экстремальные и др.);

- способы и средства деятельности организации (индивидуальные, групповые и др.);

- уровень развития организации;

- стиль руководства, формы и методы работы вышестоящего руководителя;

- степень управленческой иерархии, на которой находится руководитель. Исследования психологов показывают, что чем выше эта степень, тем больше руководитель склонен к авторитарным действиям, но и тем более сложные и завуалированные формы приобретает эта авторитарность;

- совпадение стиля руководства руководителя с теми ожиданиями, которые выказывают подчиненные. Психологи установили, что в группах с высоким уровнем развития и образования ее членов преобладают ожидания демократичных действий со стороны руководителя. и наоборот, в группах с низким уровнем развития ее членов преобладают ожидания более жестких и конкретных действий руководителя. Ожидание авторитарного управления происходит также в экстремальной ситуации.

Субъективные факторы:

- индивидуально-психические особенности личности руководителя (характер, темперамент, способности, волевые качества и др.);

- наличие у руководителя авторитета. Авторитетный руководитель, как правило, более демократичен, потому что авторитет является той силой, которая воздействует на подчиненных кроме прямого управленческого воздействия. И наоборот, отсутствие авторитета руководитель пытается компенсировать жесткими, директивными действиями;

- уровень общей и управленческой культуры, образования (в частности, знание основ теории управления);

- имеющийся общий и управленческий опыт.

Таким образом, факторов, влияющих на выбор стиля управления организацией, много, все они тесно взаимосвязаны, дополняют друг друга, а иногда и вступают в противоречия между собой. Вот почему нет единого правила, позволяющего руководителю определить, как следует вести себя в той или иной ситуации. Все зависит от того, насколько профессионально и психологически образован и подготовлен руководитель. Высокий уровень профессиональной и психологической компетентности поможет ему правильно определить, когда, где и как он должен действовать.

В социально-психологической литературе существуют и более детальные градации управленческих стилей. Рассмотрим некоторые из них.

Е.В. Маркова предложила детерминировать руководителей не просто по стилям управления коллективом, а по стилям принятия управленческих решений. В целом данная классификация напоминает своими основными чертами классическую. Она содержит авторитарный стиль и различные варианты демократического и либерального стилей. Это тип «руководителя-маргинала», который стремится не отвечать ни за что, он не требователен к себе, но в то же время требователен к подчиненным [52]. Данный стиль управления во многом близок либеральному стилю, по Немову Р.С. Кроме него Е.В. Маркова выделяет еще один подвид либеральной формы – тип

«руководителя-попустителя». Он характеризуется тем, что не требователен ни к себе, ни к подчиненным. Он пассивен в любой ситуации [52]. Последний стиль принятия управленческих решений в классификации Е.В. Марковой фигурирует как «руководитель-реализатор», который делает все сам, сочетает высокую требовательность к себе с либеральной манерой построения взаимоотношений в коллективе, что выражается в низкой требовательности по отношению к подчиненным [52]. Следовательно, данный стиль управления синкретичен, и в основе своей базируется на ведущих принципах либерального и авторитарного начал.

Гораздо более детализированную концепцию детерминирования стилей управления предложил Реддин [94].

«1. Администратор – менеджер, который ориентирован на решение существенных задач и высокий уровень взаимоотношений с учетом ситуации, обеспечивающей принятие эффективных решений.

2. Соглашатель – менеджер, который применяет высокую степень ориентации на задачи и на отношения в ситуации, которая этого не требует. Поэтому такой менеджер менее эффективен. Он слаб в принятии решений, позволяет воздействовать на себя различным факторам давления и предпочитает минимизировать существующее давление, чем максимизировать производство в перспективе.

3. Доброжелательный автократ – менеджер, который применяет высокую степень ориентации на задачи и низкую степень ориентации на отношения в ситуации, которая приемлет такое поведение, следовательно, он более эффективен. Это человек, который знает, чего хочет, и знает, как получить это, не вызывая обиды или негодования.

4. Автократ – менеджер, который применяет высокую степень ориентации на задачи и низкую степень ориентации на отношения в ситуации, которая не приемлет такого поведения, поэтому он менее эффективен. Это человек, не уверенный в других, невежливый и заинтересованный только в текущих делах.

5. Прогрессист – менеджер, который применяет высокую степень ориентации на отношения и низкую степень ориентации на задачи в ситуации, которая приемлет такое поведение, что делает его более эффективным. Это человек, имеющий полное доверие к людям и, в первую очередь, озабоченный их развитием как личностей.

6. Миссионер – менеджер, который применяет высокую степень ориентации на отношения и низкую степень ориентации на задачи в ситуации, которая не приемлет такого поведения, что делает его менее эффективным. Это человек, главным образом заинтересованный в гармонии.

7. Бюрократ – менеджер, который применяет низкую степень ориентации на задачи и на отношения в ситуации, которая приемлет такое поведение, что делает его более эффективным. Это человек, в первую очередь заинтересованный в правилах и процедурах как таковых и желающий таким образом контролировать ситуацию для собственной выгоды. Это зачастую добросовестные люди.

8. Дезертир – менеджер, который применяет низкую степень ориентации на задачи и на отношения в ситуации, которая не приемлет такого поведения, что делает его менее эффективным, это пассивный человек».

Итак, Реддин [94] определяет восемь стилей менеджмента, исходя из определенной комбинации трех факторов:

- ориентация на задачу
- ориентация на отношения
- эффективность.

Из анализа приведенных нами моделей выделения стилей управления вытекает, что у исследователей доминирует три классификационных подхода, которые Т.С. Кабаченко в своей работе обозначила как:

- личностный подход, устанавливающий связь успешной деятельности и индивидуальных особенностей руководителя;

- бихевиористский, объясняющий определенный уровень эффективности руководителя особенностями его поведения;

- системный, указывающий на такие переменные как особенности руководителя, коллектива, ситуации деятельности, генеральных целей, стоящих перед организацией [30].

Созданию наиболее сложных и многоуровневых классификационных схем в большей степени содействует системный подход. Однако, полюсы любой детерминирующей концепции остаются неизменными с самого зарождения управленческой науки – авторитаризм, с одной стороны, и, с другой стороны, демократичность – его полная противоположность, причем полная настолько, что в определенные моменты они идентичны.

Следующий момент организации управления вытекает из проблемы выбора индивидуального стиля и органически связан с ней. Речь идет о мотивации общения, межличностного общения, на уровне «руководитель-подчиненный».

Мотивация межличностного общения (ММО) – важнейшая составляющая успешности оппозиции – «руководитель-подчиненный».

Истолковывая потребность в общении как социогенную Ш.Н. Чхартишвили выделил три группы социальных потребностей, среди которых определяющей для нашего исследования является потребность приносить пользу себе и другим, в сосуществовании, сотрудничестве, дружбе и т.п. [101]. Среднестатистический руководитель обязан рассчитывать в общении на диалог с подчиненным, т.е. и на сосуществование, и на сотрудничество.

При этом мы не видим особого противоречия в точке зрения М.Ш. Магомед-Эминова, который считает, что мотивом общения является установление определенного характера отношений, зависящих от обеих общающихся сторон (стремление к контакту с другими людьми и выделение «я»). Приобретение способности «быть собой среди других» – идеал, с нашей точки зрения, межличностного общения, наиболее грамотный ход индивидуума в сообществе себе подобных [49]. Поэтому, несмотря на

разночтения в этом вопросе ученых-психологов (Э. Фромм, Я.Г. Ярошевский, М.Ш. Магомед-Эминов, А.В. Петровский, Ш.Н. Чхартишвили и др.), мотивационный генезис межличностного общения восходит к природной необходимости человека вступать в отношения самого разного плана с другим человеком – вот главная побудительная сила коммуникативной функции человеческого общения.

Интенсивность и содержание – основные характеристики мотивации поведения человека, а особенностью, спецификой мотивации общения является то обстоятельство, что только через определенное поведение индивида и индивида удовлетворяются мотивы межличностного общения. Даже находясь в одиночестве, человек опосредованно, заочно, дистантно, но... - общается с другим, другими. Права И.П. Шкуратова, которая считает, что «это ставит перед человеком проблему управления поведением других людей для удовлетворения собственных потребностей» [108, С. 17].

В управленческой пирамиде руководитель является активным субъектом, влияющим и воздействующим на окружающих. Это делается ради осуществления в управлении полезной, с точки зрения руководителя, деятельности. Он прибегает, в зависимости от своего интеллекта, знаний, умений и навыков (и еще множества причин), к самым разным способам воздействия на своих подчиненных.

Думается, что В.С. Магун не совсем прав, выделяя только три уровня активности субъекта в управлении полезной для него деятельностью окружающих: неводействие, пассивность, активность [50]. Стиль общения с окружающими (в данном случае с подчиненными) куда многообразнее и сложнее. Психология трудовой деятельности во многом определяет психологию межличностного общения, поэтому зачастую так называемая «пассивность» бывает куда полезнее «активности» (классический пример из «Войны и мира» Л.Н. Толстого – «бездействие» великого Кутузова).

Принципиальное значение приобретают, с одной стороны, степень дифференциации мотивов, т.е. способность субъекта разграничивать в своем

сознании представления о разных мотивах собственного и чужого поведения и способах их удовлетворения, а с другой стороны, степень интегрированности мотивов, т.е. осознание возрастания структурности и иерархичности системы мотивов.

Безусловно важна избирательность мотивации, когда субъект отчетливо понимает направленность своих потребностей на конкретных лиц, наиболее соответствующих этим устремлениям.

Искусство руководителя, особенно в сфере образования, заключается в том, чтобы при общении с подчиненными, коллегами найти тон партнерства, ведь зачастую подчиненными являются его коллеги, стоящие, стоящие в области образования на равной с ним ступени или выше его. Взаимообщение характерно для этой социальной среды, хотя партнеры могут и «не слышать» друг друга, при этом все равно присутствует игровой момент, т.е. все участники диалога или полилога включены в некую игру делового или светского «трепа», когда можно и даже разрешается «не слушать», общаться, не общаясь. Особенно этим грешит театральная или околотеатральная среда. Мотивы общения размываются, нет четких демаркаций, идет перенос мотивов из одной сферы в другую.

Исследуя содержательную сторону мотивации, В.Ф. Петренко реализует психосемантический подход, при котором работает парадигма «субъектного подхода к пониманию другого» [75, С. 22-23]. Согласно данным исследованиям, представители искусства, культуры и образования, в том числе и их руководители, имеют повышенную внешнюю активность (например, явно высокую речевую активность), поэтому у них занижена рефлексия.

Таким образом, особую роль в деятельности руководителя образовательного учреждения играет его коммуникативная функция. Его речь, стиль общения могут вызывать как положительные, так и отрицательные эмоции, обуславливая психологический климат и результативность деятельности педагогического коллектива [70, С. 55].

Стиль управления руководителя образовательного учреждения должен обеспечивать формирование таких отношений между членами коллектива и такое их организационное поведение, которые в максимальной степени способствуют достижению цели школы. Стогдилл заключает, что структура личных качеств руководителя должна соотноситься с личными качествами, деятельностью и задачами его подчиненных. Важно не то, какими качествами обладает руководитель, а что он делает, какова его манера поведения по отношению к подчиненным, его «управленческий почерк», хотя личные качества являются существенными составляющими успеха. Однако более поздние исследования показали, что в оценке эффективности руководителя решающую роль могут сыграть ситуативные факторы: потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействия среды, а также имеющаяся информация. Поэтому в современной теории руководства актуализировался ситуационный подход. Современные ученые пытаются определить, какие стили поведения и личные качества более всего необходимы в определенных ситуациях [23, С.140].

Результаты этих исследований показывают, что аналогично тому, как разные ситуации требуют различных организационных структур, так должны выбираться и различные способы управления - в зависимости от характера конкретной ситуации. Таким образом, руководитель должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях. Он должен обладать развитыми навыками рефлексивной деятельности. Различные ситуационные модели помогают осознать необходимость гибкого подхода к руководству. Чтобы точно оценить ситуацию, необходимо хорошо представлять наличие способностей у педагогов школы и своих собственных, природу задачи, полномочия и характер информации. Ни один стиль руководства не может считаться лучше других во всех случаях: в

управлении эффективный руководитель анализирует ситуацию, чтобы определить соответствующий курс действий.

Различные ситуационные модели помогают осознать необходимость гибкого подхода к управлению образовательным учреждением. Но, даже хорошо представляя себе все вышесказанное, очень легко допустить ошибку в суждениях о людях, их мотивах, потребностях, возможностях. Руководитель должен быть всегда готовым к переоценке своих суждений и, если необходимо, соответствующему изменению стиля. Поэтому закономерно обращение исследователей к проблеме лучшего стиля руководства педагогическим коллективом.

«Лучший» стиль руководства - это «адаптивный», или, как отмечает Арджирис, стиль, «ориентированный на реальность». Поэтому эффективные руководители - это те, кто может вести себя по-разному в зависимости от требований реальности, а для этого необходимо обладать высокой управленческой культурой. Руководство является в определенной степени искусством. Руководитель образовательного учреждения, подвигая коллектив к запланированному результату «... должен научиться пользоваться всеми стилями, методами и типами влияния, наиболее подходящими для конкретной ситуации». Поэтому он должен всегда быть готовым на рефлексивной основе к переоценке суждений и к необходимости изменения соответствующего стиля руководства, особенно в конфликтных ситуациях [28, С.331].

Таким образом, четко видна доминирующая роль индивидуального стиля управленческой деятельности в системе организации управления образовательными системами. Конкретные моменты организации управления неразрывно связаны с данной проблемой, более того, во многом их особенности определяются именно индивидуальным стилем управления, избранным руководителем.

### **1.3 Роль стиля управления руководителя в обеспечении эффективной деятельности образовательной организации**

Как мы выяснили, на выбор руководителем стиля управления влияют разные факторы, в том числе: комплекс управленческих знаний, умений и опыта, а также профессионально значимых личностных качеств лидерской и творческой направленности и др. «Высшее мастерство управления состоит в умении выбирать наиболее эффективные для данного конкретного момента времени и сложившихся обстоятельств методы управленческой деятельности» [41, С.31].

Помимо наличия у руководителя профессионального образования, особое значение имеет его способность к повышению эффективности профессиональной деятельности путем изменения своего поведения, к постоянному развитию управленческих способностей. Нельзя овладеть этими способностями сразу, углубление их может происходить на протяжении достаточно длительного отрезка времени, при чередовании периодов обучения и практической деятельности.

Большое значение в деятельности профессионального руководителя имеют факторы опыта, умения импровизировать в своей деятельности, находить творческие и оптимальные решения, адаптироваться к любым изменениям.

Стиль управления руководителя, как субъекта этого процесса, позволяет осуществлять этот процесс эффективно и повышать результативность работы педагогической системы. Опыт использования личностно-деятельностного подхода к определению стиля управления эффективным руководителем, исследования различных сторон работы руководителя образовательного учреждения с позиции социально-психологического, культурологического подходов, сообразно современным конкретно-историческим потребностям времени, профессиональным нормам, а также культуре роли, вызывают потребность осмысления сущности и структуры понятия «стиль руководства» [62, С.208].

Рассмотрим подробнее некоторые аспекты применения руководителем стиля руководства образовательным учреждением, в частности о роли руководителя в устранении конфликтов в коллективе.

Начало современным теориям конфликта положили исследования немецких, австрийских, американских социологов, выполненные в начале 20-го века (Г. Зиммель, Л. Гумплович, Д. Смаш, У. Самнер). Г. Зиммель рассматривал конфликты как неизбежное явление в общественной жизни, вытекающее из свойств человеческой природы. Практика работы зарубежных и отечественных организаций показывает, что эффективным современным руководителям необходимы знания и навыки по управлению конфликтами и их прогнозированию. Конфликтная ситуация – достаточно подвижное, неустойчивое состояние, способное измениться при коррективах любого из составляющих элементов: взглядов оппонентов, отказе субъектов от дальнейшего взаимодействия. Руководитель, владея навыками рефлексии, видит противоречивые позиции сторон, несовпадение интересов, желаний субъектов педагогического процесса, на стадии противоречий эффективно управляет конфликтной ситуацией.

Таким образом, в пределах одной педагогической системы формируется несколько форм общности людей с различными системами норм и ценностей, которые определяют практическую деятельность. Директор школы становится носителем более прогрессивного воззрения, воплощающего в себе новый способ жизнедеятельности системы. Долг определяет субъективные действия: действуя самостоятельно, руководитель образовательного учреждения должен выражать и общественные требования. Возникает проблема совмещения ответственности, долга и субъективного целеполагания. Чувства, переживания, запросы – подвижны, индивидуальны, а принципы и традиции предполагают общие нормы деятельности, что обуславливает культуру профессиональной роли [25, С.162].

Коренная модернизация управления образованием предполагает обновление деятельности руководителей. Появляющиеся у образовательных учреждений права и, одновременно, необходимость выстраивать индивидуализированную, конкурентоспособную образовательную политику связано и с повышением ответственности за сделанный выбор. Играя в многоуровневой системе управления образованием ключевую роль и находясь в центре социально-экономических и педагогических преобразований, руководители образовательных учреждений координируют, направляют, побуждают к деятельности и мотивируют труд педагогов. Именно от кадров управления, их экономической грамотности и инициативности, четкого распределения профессиональных функций зависит степень успеха проводимых реформ в образовании. Значимость принятия руководителями образовательных учреждений серьезных самостоятельных решений стратегического и тактического характера усиливается на фоне возрастающих требований к школе макро- и микросоциума. Повышение профессионализма управленческой деятельности становится важным условием успешности инновационных процессов в образовании и должно происходить в области образовательного менеджмента.

Ожидаемые качественные результаты реструктуризации связаны с созданием открытого образовательного учреждения. Это означает расширение функций образовательного учреждения в области воспитания, образования, развития личности, ее социальной защиты; полифункциональный характер работы образовательного учреждения по различным направлениям социально-педагогической деятельности; наличие широких социальных связей и взаимовлияния с окружающей средой [21, С.69].

Руководителям образовательных учреждений необходимо органично связать содержание образовательного процесса с социальной, культурной, природной, производственной средой, а также решать задачи формирования

информационного, культурного, образовательного пространства за стенами образовательного учреждения.

Сегодня руководители образовательных учреждений начинают испытывать потребность в овладении навыками стратегического проектирования, системного моделирования протекающих в учреждении процессов, организации эффективных межличностных и профессиональных коммуникаций в педагогическом коллективе, мотивации исполнителей на осуществление миссии школы и т.д. [27, С.100].

Эффективность функционирования системы повышения квалификации работников образования связана с учетом усложнения содержания управленческой деятельности, росте ее наукоемкости многогранности профиограммы современного руководителя образовательным учреждением.

Ряд требований к управленческому стилю руководителя образовательным учреждением является общим, характерным для всех учреждений. Независимо от типа образовательного учреждения его руководителю важно:

- знать концептуальные основы и представления о возможных траекториях построения моделей образовательного учреждения, имеющийся опыт в области реструктуризации; уметь анализировать эти знания и творчески «преломлять» их, исходя из собственных условий;

- уметь осознанно выбирать оптимальную модель, осуществлять ее проектирование, что связано с освоением основ стратегического планирования, в котором руководитель образовательного учреждения может выступать и как инициатор, и как один из разработчиков проекта реструктуризации данного образовательного учреждения;

Эффективное применение руководителями новых методов управления позволит им понимать новые качества управления образованием как

согласованность, целеустремленность, демократичность (ответственность за согласованный результат при свободе выбора индивидуальных способов его достижения каждым субъектом) управления, а также его общественный характер; именно стратегический подход руководителя может помочь школе гибко и максимально безболезненно реагировать на изменения внешней среды и условий функционирования;

- обладать соответствующими знаниями и способностями в области экономики образования: перевод образовательных учреждений на нормативное бюджетное финансирование с возможным усложнением структуры образовательного учреждения, наделение их определенной финансовой самостоятельностью приведет к расширению поля экономической деятельности руководителя образовательного учреждения;

- уметь ориентироваться в законодательных актах, в юридических особенностях изменения статуса учреждения и, соответственно учредительных документов, нормативной базы, с правовой точки зрения грамотно проводить возможные кардинальные кадровые решения и по необходимости выстраивать договорных отношений с различными партнерами;

- знать основы управления инновациями, мотивирования деятельности, управления человеческими ресурсами, психологии принятия управленческих решений, обладать сформированной коммуникативной культурой – все это связано с инновационным характером реструктуризации как таковой;

- хорошо ориентироваться в изменениях содержания образования, современных методических подходах и образовательных технологиях, уметь критически отбирать и адаптировать их к условиям своего образовательного учреждения;

Таким образом, вариативный подход к решению проблем образовательного учреждения связан с внедрением различных

образовательных моделей, что требует соответствующей профессиональной готовности руководителей образовательных учреждений [105, С.269].

Вторым критерием оценки выбора стиля управления руководителя является то, что руководитель образовательного учреждения должен уметь регулировать взаимоотношения в своем коллективе, в том числе предупреждать напряженности, разногласия, обострения взаимоотношений.

Прежде всего, важно сразу же заметить, что руководитель должен быть ориентирован на решение социальных и социально-психологических проблем, стоящих в коллективе. При проведении соответствующих исследований в трудовых коллективах психологи часто отмечают у руководителей преимущественную установку на организационно-технические проблемы. Отсутствие же ориентации на человека неизбежно сказывается на эффективности действий руководителя в его работе с людьми. За перегруженностью многих руководящих работников стоит, к сожалению, непонимание ими того, что они сами никогда не смогут решить все проблемы, которые множатся, поскольку производство усложняется, становится более интенсивным и требования к нему повышаются. Задача управления состоит в обеспечении процесса взаимодействия работников. За многими организационными проблемами и недостатками часто стоят конкретные люди, их нераспорядительность, безответственность, недисциплинированность. Если направить свои усилия на работу с людьми и сделать так, чтобы они сами в первую очередь были заинтересованы в решении этих проблем, чтобы они были подготовлены к ним, то и руководители будут заниматься своими непосредственными обязанностями.

Суть деятельности руководителя, а значит и проявления грамотно подобранного стиля руководства — в организации совместной работы людей [29, С.252].

Переключиться с решения организационно-технических проблем на работу с людьми не так просто. Многим руководителям, как говорится, легче сделать самому, чем добиться исполнения от других. Потому и идут они часто по пути наименьшего сопротивления. Это действительно нередко самый легкий путь. Но и самый бесперспективный, ибо самому все не сделать, не решить, и рано или поздно руководитель обнаружит, что люди вокруг него отвыкли от самостоятельности, не могут или уже не хотят самостоятельно принимать решения.

Можно сказать, что профессиональные и деловые качества руководителя создают лишь потенциальную возможность его эффективной деятельности: их реализация определяется тем, в какой степени ему удастся решить задачи своего взаимодействия с людьми. Тем самым успех руководителя во многом определяется тем, как происходит его общение с подчиненными, коллегами, вышестоящим руководством. Сегодня одна из центральных задач, которую приходится решать руководителям в своих коллективах — создание условий проявления активности, инициативы, творчества людей, формирования определенной атмосферы, психологического климата в коллективе, соответствующего настрою работников. Поэтому и требования к руководителю повышаются [13, С. 233].

Психологическая культура общения предполагает развитие у человека определенных навыков ориентации в ситуациях общения: умения правильно их оценивать, адекватно воспринимать и интерпретировать поведение партнера и свое собственное, умения осознавать цели взаимодействия и принимать соответствующие решения и т. д. Применительно к обсуждаемым проблемам «трудного» взаимодействия речь идет об определенных навыках анализа конфликтных ситуаций.

Неверные представления руководителей об оптимальных взаимоотношениях людей становятся существенной помехой при решении задач их регулирования [18, С. 302].

Сложившиеся в прошлом стереотипы управленческого мышления ориентировали руководителей на стремление к идеалам бесконфликтного развития и функционирования коллективов. Многочисленные проведенные исследования по изучению нормативов поведения в противоречивой ситуации, показало распространенность установки на избегание противоречий даже в ущерб интересам дела, что нередко вынуждало руководителей устранять их любой ценой.

Для этого у них имеются некоторые основания: если идеалом являлось постоянное единство по всем вопросам, отсутствие разногласий (независимо от того, стоит ли за этим подлинное согласие или просто отсутствие у людей какой-либо позиции), то столкновение разных точек зрения в коллективе часто оборачивалось против самого же руководителя, потому что воспринималось как недостаток в проводимой им воспитательной работе. Отсюда и распространенное однозначно негативное отношение к конфликтам во всех их формах [23, С.36].

Специалисты, занимающиеся изучением конфликтных ситуаций в организациях, утверждают, что они могут оказывать положительное влияние на состояние дел, результат работы, взаимоотношения людей. Во всяком случае, конфликт, бесспорно, имеет сложную природу, и неправомерно однозначно трактовать его как нечто негативное.

Для уменьшения издержек самоорганизации и обеспечения возможности переноса сформированных механизмов рефлексии на различные задачи коллектива необходим руководитель, владеющий этим методом. Причем педагогический коллектив должен осознавать намерения руководства. В свою очередь, руководитель должен осознать позиции и намерения каждого его члена, что подразумевает возможность рефлексирования знания интересов и позиций всех участников педагогического процесса и дальнейшего создания обобщенного образа коллектива. Динамика функционирования коллектива в целом приводит к

изменению условий, в которых решаются конкретные задачи деятельности, что вызывает необходимость выбора таких элементов технологии деятельности, которые обеспечивают самоорганизацию коллектива, то есть способность перестройки схем деятельности при изменении условий. Такая перестройка происходит за счет рефлексивного анализа, состоящего в сопоставлении схем деятельности и условий их реализации с последующим замещением одних элементов технологии деятельности другими и осознанием участниками обсуждения результатов такого замещения [18, С.88].

Таким образом, в системе повышения квалификации процесс обсуждения практики позволяет воссоздать рефлексивные процессы руководителя относительно конкретных видов деятельности. Взаимодействие слушателей курсов (директоров школ) дает возможность им отрефлексировать обобщенный образ руководителя и новые возможности управленческой деятельности в различных, нестандартных ситуациях.

Теоретическое осмысление структуры понятия «стиль управления руководителя образовательного учреждения» позволило предположить, что доминирующим является рефлексивный компонент деятельности руководителя, следует понимать как самонаблюдение, самопознание, осмысление своей деятельности, дающие основу для творчества, поиска и созидания новых культурных образцов своей профессиональной деятельности. Культура роли руководителя образовательного учреждения заключается в прогнозировании путей развития образовательного учреждения как педагогической системы [80, С.46].

Существующая практика повышения квалификации не в полной мере обеспечивает условия по организации обучения этой категории кадров с учетом современных требований, предъявляемых к директорам школ. Сопоставление доминант, существующих в практике систем показало, что условия для формирования эффективного индивидуального стиля можно

создать в системе повышения квалификации руководителей образовательных учреждений, основанной на личностно-ориентированном и компенсаторном принципах.

Таким образом, с учетом имеющегося опыта актуализируется задача разработки системы повышения квалификации руководителей образовательных учреждений, целью которой является формирование эффективного индивидуального стиля руководства как условия эффективного управления образовательным учреждением.

Сопоставление доминант, существующих в практике систем дополнительного образования руководителей образовательных учреждений, показало, что перенос приоритетов на личностно-ориентированную направленность актуализирует задачу разработки модели системы повышения квалификации руководителей образовательных учреждений целенаправленно формирующей их индивидуальный стиль деятельности [62, С.162].

Таким образом, выбираемый индивидуальный стиль управления руководителей образовательных учреждений должен соответствовать следующим принципам.

1. Принцип открытости (признание обмена системы – образовательного учреждения – информацией, отношениями, энергией, материалами, с окружающей средой, обществом). Проявляется в контексте анализа всей системы воздействующего на образование и управление им окружения. «Открытая модель» управления предполагает: открытость образования будущему; интеграцию всех способов освоения человеком мира; развитие и включение в процессы управления синергетических представлений об открытости мира, целостности и взаимосвязанности человека, природы и общества; обращение к мировоззренческим и смысловым моделям (а не их догматизация или полное отсутствие); установку субъектов управления на

сверхзадачу, в связи с чем образование находится в процессе постоянного поиска и изменения, все время, формируя новые ориентиры и цели; изменение роли руководителя: переход к совместным действиям в новых, небывалых ситуациях в открытом, изменяющемся, необратимом мире.

2. Принцип ценностно-личностного подхода руководителя к подчиненным. Несомненна эффективность самоорганизации в управлении при развитых отношениях доверия, взаимоуважения, взаимопомощи, когда используются знания всех участников педагогического процесса, а не только небольшого числа лиц, осуществляющих планирование и управление в административно-командной форме. Он требует умений обращаться к внутренним источникам и механизмам саморазвития ценностного (рефлексивного) слоя сознания, представленного деятельностью его личностных структур: мотивирования, рефлексии, критичности, автономности и др.

3. Принцип субъектности (ориентация на переход от традиционно-директивного управления на руководство, способствующее актуализации внутренней, творческой активности личности). Для становления субъектности необходимо овладеть новыми педагогическими умениями по созданию условий, способствующих самоорганизации не только личности руководителя, но и подчиненных. В синергетике субъектность рассматривается как позитивное проявление изначально хаотических взаимосвязей, упорядочивающихся по мере процессов самоорганизации. Хаос необходим, он – источник развития. Источник этот – внутренний, субъектный, во многом определяющий поведение сложноорганизованной системы. Синергетика также свидетельствует о том, что хаос является конструктивным механизмом самоорганизации сложных систем, так как рождение нового связано с нарушением привычной системы упорядоченности, с переструктурированием и достраиванием за счет элементов среды, с выходом за пределы исходной системы.

4. Принцип приоритета развития целого. Во всей объединенной области устанавливается новый, более высокий темп развития. Целое развивается быстрее составляющих его частей. При этом существенную роль играет согласованность действий, кооперация усилий для объединения в единое целое, особенно когда речь идет о такой сложной системе, как образование. Выгодно развиваться вместе, ибо это приводит к экономии материальных, духовных и других затрат (Е.Н. Князева). В связи с этим становится важным процесс вовлечения управляемых в процессы их собственного развития для создания нового целого.

Следовательно, формирование рефлексивного компонента должно направляться на осмысление собственных профессиональных и личностных возможностей, на становление навыков самоанализа, самокоррекции, на определение траектории саморазвития и самообразования, моделирование и оценку новых образцов управленческой деятельности [37, С.27].

Результат обучения руководителей образовательных учреждений в системе повышения квалификации напрямую зависит от содержания, обусловленного принципами построения системы. В целях осуществления единой государственной политики в области дополнительного профессионального образования, удовлетворения профессиональных потребностей специалистов в интересах развития их личности и творческих способностей разработаны государственные требования (Приказ № 1221 от 18.06.97 Министерства общего и профессионального образования РФ).

Опыт построения содержания обучения, накопленный в системе повышения квалификации руководящих кадров образования, позволяет выделить группы факторов, влияющих на его конструирование [94, С.23].

К первой группе относятся факторы, связанные с социальными требованиями, направленными на активизацию прогрессивных тенденций в сфере образования (модуль1). Эти требования содержатся в правительственных документах, в нормативных документах системы

образования всех уровней, регламентирующих деятельность образовательного учреждения.

Вторая группа факторов связана со спецификой объекта и субъекта обучения – руководителя образовательного учреждения, то есть с его практическим опытом, уровнем знаний, характером профессиональной деятельности (модуль2). В третью группу входят факторы, которые определяются особенностями самой системы повышения квалификации; она является звеном в системе непрерывного образования [7, С.99].

Результаты формирования или компенсации несформированных компонентов стиля деятельности зависят от того, какими методами и в каких формах она осуществляется. Методы и формы по своей сути содержательны и поэтому в значительной степени влияют на результативность обучения [99, С.79].

Проблем методов обучения руководящих кадров в системе повышения квалификации рассматриваем с позиций общедидактической концепции методов обучения, разработанной в отечественной дидактике (Ю.К. Бабанский, Н.М. Верзилин, М.А. Данилов, И.Д. Зверев, Т.А. Ильина, И.Я. Лернер, И.Т. Огородников, М.Н. Скатын, Г.И. Щукина и др.). Методы обучения в любой подсистеме образования связаны с целью обучения, его содержанием, уровнем готовности субъекта к обучению, наличием и особенностями дидактических средств.

Существуют некоторые модификации методов обучения, присущие отдельным ступеням и подсистемам образования и определяющие особенности процесса обучения. В системе повышения квалификации руководителей школ модификации методов обусловлены: социальными функциями данной подсистемы образования взрослых; направленностью процесса обучения на обновление, расширение и углубление теоретических знаний, лежащих в основе профессиональной деятельности слушателей; на

совершенствование профессиональных умений; на улучшение стиля и методов управленческой деятельности [106, С.306].

Так как процесс формирования эффективного стиля управления руководителя при повышении квалификации относится к сфере профессиональной педагогики, методы обучения должны соответствовать специфике профессиональной деятельности обучаемых. В системе обучения руководителей образовательных учреждений они направляются на углубление теоретических знаний, на совершенствование практических умений, на формирование навыков рефлексии как основы создания новых культурных образцов профессиональной деятельности. Комплексное использование методов дает возможность компенсировать недостатки стиля руководства. Концепция методов обучения, разработанная И.Я. Лернером, М.Н. Скаткиным, суть которой заключается в их активизирующей роли, успешно используется в системе повышения квалификации руководителей школ, но ее практический опыт постоянно порождает новые формы, методы и приемы обучения [27, С.13].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что стиль руководства - не только явление сознания, но и нормативное установление и практическая деятельность.

Общество не может освоить открывающиеся в связи с экономическими и политическими преобразованиями возможности, если оно не будет вовлекать в управленческие процессы как можно больше людей и не заинтересует их в активном приложении своих управленческих знаний, дарований и устремлений.

Управленческая культура граждан как комплексное явление формируется и реализуется также комплексно. Его формирование — процесс воспитательный, образовательный, идеологический и информационный, связанный с сознанием.

Два взаимосвязанных проявления управленческой культуры граждан: активное и пассивное. Активное проявление выражается в непосредственном, постоянном и заинтересованном участии в деятельности органов государственной власти и местного самоуправления. Пассивное проявление — характеризует отношение гражданина к требованиям, нормам, заданиям, поручениям, исходящим от субъектов управления, т. е. в позитивном восприятии управляющих воздействий [20, С.162].

На современном этапе, искусство управления людьми становится решающим условием, обеспечивающим конкурентоспособность предприятий и предпринимательский успех. Возникает острая потребность в подготовке квалифицированных специалистов, способных грамотно руководить и создавать благоприятные условия труда, поэтому изучение такой науки, как управление, является ключом к успеху деятельности руководителей образовательных учреждений.

Главная задача управления — создать благоприятные внешние и внутренние условия для эффективной совместной деятельности людей, работающих в образовательном учреждении.

Умение правильно организовать рабочие процессы в организации, создать благоприятный климат в коллективе, заинтересовать работников в выполнении их обязанностей наиболее эффективно и др. — все эти понятия составляют и характеризуют сущность эффективного стиля управления.

Такое понимание управления может быть раскрыто в следующих положениях [16]:

- если рассматривать управление образовательными системами с позиций гуманитарного подхода, то предпочтение следует отдать мягким, косвенным (через создание соответствующих условий) способам управления;
- управление рассматривается не как командование, властвование, а как сложная и очень ответственная деятельность по обеспечению функционирования и развития образовательной системы;

- благоприятные условия для совместной деятельности людей могут быть созданы только на основе конструктивных отношений в коллективе образовательного учреждения; создание таких отношений — важная составляющая управленческой деятельности руководителя образовательного учреждения.

#### **1.4 Выводы по 1 главе**

1. Рассмотрение эволюции взглядов на личность руководителя позволяет сделать вывод о том, что описание модели личности эффективного руководителя необходимо рассматривать с позиций различных подходов, прежде всего с точки зрения теории управления, педагогики, психологии, и сводится к попытке определения структурных компонентов в личности эффективного руководителя. При этом анализ литературы подтверждает особую роль стиля руководства в эффективности управленческой деятельности.

Стиль делового общения руководителя задает определенные нормы в коллективе, которые усваиваются учителями и переносятся ими на другие ситуации, влияя на характер взаимоотношений как между ними, так и с учениками и родителями. Высокий уровень культуры делового общения положительно влияет на совместимость членов педагогического коллектива, создавая благоприятный морально-психологический климат.

2. Стиль управления руководителя образовательного учреждения должен обеспечивать формирование таких отношений между членами коллектива и такое их организационное поведение, которые в максимальной степени способствуют достижению цели образовательного учреждения.

За время существования управленческой теории в различных этнокультурных регионах сложились различные стили руководства

коллективом. Существует три аспекта практической оценки характера какого-либо конкретного стиля руководства: авторитарность, демократичность и либеральность.

Выбор стиля зависит, в первую очередь, от руководителя и лишь потом от особенностей коллектива и прочих факторов. Безусловно, каждый из стилей строго индивидуален и зависит от особенностей как коллектива, так и руководителя.

Искусство же руководителя, особенно в сфере образования, заключается в том, чтобы при общении с подчиненными, коллегами найти тон партнерства, ведь зачастую подчиненными являются его коллеги, стоящие, стоящие в области образования на равной с ним ступени или выше его.

«Лучший» стиль руководства - это «адаптивный», или «ориентированный на реальность». Поэтому эффективные руководители - это те, кто может вести себя по-разному в зависимости от требований реальности, а для этого необходимо обладать высокой управленческой культурой.

3. На современном этапе, искусство управления людьми становится решающим условием, обеспечивающим конкурентоспособность предприятий и предпринимательский успех.

Главная задача управления — создать благоприятные внешние и внутренние условия для эффективной совместной деятельности людей, работающих в образовательном учреждении.

Умение правильно организовать рабочие процессы в организации, создать благоприятный климат в коллективе, заинтересовать работников в выполнении их обязанностей наиболее эффективно и др. – все эти понятия составляют и характеризуют сущность эффективного стиля управления.

## **Глава 2. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

### **2.1. Изучение характеристик стиля управления руководителей образовательной организации**

Целью эмпирического исследования, проведенного нами, было - выявить основные организационно-педагогические характеристики применяемого стиля управления педагогическим коллективом образовательного учреждения (на примере КГКП «Сарыкольский колледж агробизнеса и права» п. Сарыколь, РК) и его влияние на управление образовательной организацией.

В исследовании принимали участие 14 руководителей, кураторов студенческих групп, имеющих значительный разброс по возрасту, стажу работы и уровню квалификации.

Летопись КГКП «Сарыкольский колледж агробизнеса и права» Управления образования акимата Костанайской области начинается с 1966 года. С освоением целинных и залежных земель, для подготовки квалифицированных кадров в п. Урицкий в 1966 году был открыт филиал Кустанайского сельскохозяйственного техникума. Заведующим филиала был назначен - Никулин Вениамин Михайлович. На тот момент в техникуме имелось два отделения: зоотехническое и бухгалтерское. Занятия проходили в одноэтажном здании на 3 аудитории.

В 1975 году, согласно Постановления Совета Министров Казахской ССР, Урицкий сельскохозяйственный техникум был реорганизован в Урицкий совхоз-техникум. Директором назначается - Ермолаев Михаил Григорьевич, его заместителем - Бекпасов Каирбек Акимович.

В 1981 году был принят в строй новый 3-этажный корпус, в это же время было открыто агрономическое отделение.

В 1985 году построено новое общежитие на 150 мест  
С 1986 года по 1991год руководит Урицким совхозом – техникумом -

Ожередов Иван Афанасьевич, именно в этот момент по инициативе заместителя директора по учебной работе Бекпасова Каирбека Акимовича в 1990 г. первым в Республике открывается специальность «Правоведение». Большую работу при этом оказывали преподаватели этой специальности: Никулин О.В., Майсак Н.К., Сулейменова Т.Ж.

С 1991г. по 1993г. руководит работой Урицкого совхоза-техникума Шевцов Николай Иванович.

В результате присоединения двух учебных заведений, по Решению Главы администрации Костанайской области № 162, в 1993 году - «СПТУ-22» и «Урицкого совхоза-техникума», образовалось государственное учебное заведение - «Урицкий сельскохозяйственный колледж», состоящий из двух отделений («Колледж» и «Профессиональная школа»), директором которого назначается – Бекпасов Каирбек Акимович. В это время данное учебное заведение готовит на отделении «Колледж» специалистов: юристов, агрономов, зоотехников, экономистов-бухгалтеров, на отделении «Профессиональная школа» рабочие кадры: секретарей-референтов, поваров, трактористов-машинистов, газосварщиков. В 1994 году на отделении колледжа открывается новая специальность «Механизация сельского хозяйства» (квалификация «техник-механик»).

С 1998 года Урицкий сельскохозяйственный колледж переименовывается в КГКП «Сарыкольский колледж агробизнеса и права».

В 2005г. КГКП «Сарыкольский колледж агробизнеса и права» переименовывается в КГКП «Сарыкольский колледж агробизнеса и права Департамента образования Костанайской области акимата Костанайской области».

В 2008 г. КГКП «Сарыкольский колледж агробизнеса и права Департамента образования Костанайской области акимата Костанайской области» переименовывается в ГККП «Сарыкольский колледж агробизнеса и права» Управления образования акимата Костанайской области.

В связи с уходом на заслуженный отдых Бекпасова К.А., директором колледжа назначается, согласно приказа ГУ «Управление образования акимата Костанайской области, Вандышев Анатолий Михайлович.

С 2013 г. назначается новый директор колледжа Асанова Бакытгуль Бакитжановна - ранее работавшая главным бухгалтером Сарыкольского колледжа агробизнеса и права.

С 2015 года директором колледжа назначен кандидат юридических наук Искандиров Владислав Бекмуратович.

На сегодняшний день директором ГККП «Сарыкольский колледж агробизнеса и права» Управления образования акимата Костанайской области является Кенжегарин Аскарбек Ахметбекович.

За годы существования колледжа подготовлена яркая плеяда специалистов. Выпускники колледжа – известные в стране и области люди.

Колледж всегда славился своими директорами. Каждый из директоров внес свою посильную лепту, каждый был не равнодушен к судьбе колледжа и жил его жизнью.

В настоящий момент колледж оснащен соответствующей санитарно-техническим нормам материально-технической базой, в колледже имеются аудитории для учебных занятий, мастерские, лаборатории, лингафонный и компьютерные кабинеты. Колледж оснащен необходимой компьютерной техникой, подключен к сети Интернет, имеется сайт, внутренний портал колледжа и единая локальная сеть.

Для проведения массовых мероприятий воспитательного направления используются: актовый зал, Музей колледжа, библиотека, оснащенная множительной техникой. Для проживания иногородних учащихся имеется благоустроенное общежитие.

За последние годы, благодаря правильному стратегическому планированию бюджета колледжа, значительно улучшена материально-техническая база. Оборудованы Центр тестирования, тренажерный зал,

произведен выборочный текущий ремонт учебного корпуса и комнаты общежития, отремонтированы душевые кабины.

В целях оптимизации управления учебно-воспитательным процессом в колледже установлена система видеонаблюдения; администрацией создаются благоприятные условия для проведения учебных занятий: обновляются учебный инвентарь, мебель, отремонтированы полы в классах. Отремонтированный в 2012 году холл 1 этажа озеленен. Стендами, отражающими основную информацию о колледже и его истории, оформлены рекреационные холлы.

С 2008 года в колледже была внедрена Система менеджмента качества применительно к образовательному процессу. В 2012 году Сертификат соответствия был подтвержден Казахстанским центром качества.

Организация процесса управления качеством образования в колледже основывается на следующей модели: абитуриент - менеджмент ресурсов и процессов - выпускник.

Управление качеством реализуется на трех взаимосвязанных уровнях:

- стратегическом: взаимодействие с социальными партнерами по определению социального заказа и выработке нормативно-правовой базы;
- тактическом: работа административного корпуса по разработке программ развития и обеспечению внутреннего контроля;
- оперативном: включение, наряду с руководителями, педагогов в реализацию функций управления.

Администрация колледжа требования потребителей принимает в качестве приоритетной деятельности Колледжа.

Ежегодно колледж взаимодействует с социальными партнерами города и области по нескольким направлениям:

- прогнозирование потребностей в специалистах;

- определение требований потребителей, определения требований к знаниям выпускников;
- организация учебно-производственной, технологической, воспитательной, летней и преддипломной практики учащихся колледжа;
- установление взаимовыгодных отношений с организациями, принимающими выпускников колледжа;
- трудоустройство выпускников;
- сбор информации по трудоустройству для последующего его анализа.

Колледжем по согласованию с социальными партнерами определяются базы практики и заключаются договоры по условиям проведения практики.

Число договоров постоянно растет в связи с расширением специальностей колледжа.

Для эффективного управления качеством предоставляемых услуг необходимо принимать во внимание как материальные, так и человеческие ресурсы.

Современная система образования, внедрение инновационных форм и методов обучения предъявляют все более высокие требования к личности и профессиональной компетентности педагога.

Общая численность преподавателей колледжа 64 человека. Среди них - преподаватели с высшей категорией, с первой, «отличники образования РК», преподаватели с почетными званиями. В этом году диплом магистра получают 19 преподавателей. Еще 11 человек обучаются на втором курсе магистратуры.

Система управления колледжем представлена: администрацией и коллегиальными органами. В администрации колледжа: директор, заместители, заведующие отделениями, главный бухгалтер.

С целью повышения качества образовательных услуг в систему работы колледжа внедрена «Информационно-аналитическая система управления образовательным процессом колледжа».

Ежегодно преподаватели принимают участие и занимают призовые места в конкурсах профессионального мастерства международного, республиканского, областного, городского уровня.

С целью совершенствования структуры, форм и методов управления, развития учреждения колледжем ежегодно планируется ряд мероприятий. Работа педагогического коллектива направлена на реализацию ключевых условий эффективности образовательной политики, обозначенных в долгосрочной программе развития образования до 2020 года.

В настоящее время колледж готовит специалистов по 10 специальностям:

- правоведение;
- юрисконсульт;
- учет и аудит по отраслям;
- экономист по бухгалтерскому учету и анализу;
- механизация сельского хозяйства;
- техник – механик;
- агрономия;
- агроном;
- фермерское хозяйство;
- фермер.

Контингент учащихся из года в год остается стабильным в пределах 600 студентов. В этом году 520 студентов очной формы обучения и 67 студентов заочного отделения.

Одним из принципов системы менеджмента качества в образовании является принцип постоянного совершенствования образовательного процесса с учетом результатов мониторинга.

Общая успеваемость по колледжу по итогам сдачи государственных экзаменов составляет 100 %, качественная оценка знаний показывает 76,5 %.

В 2016 году 120 выпускников колледжа приняли участие в процедуре внешней оценки качества образования, охват НОК постоянно составляет 100%. Общая успеваемость по итогам квалификационного экзамена 2015-2018 учебного года составила 100 %, качественная успеваемость – 85,3 %, средняя оценка - 86 баллов.

Качество знаний наших студентов подтверждается и результатами участия в Олимпиадах. Так, в 2017 году в Олимпиаде проводимой среди студентов организаций ТиПО студентки 2 курса заняли Гран-При и 2 место соответственно.

Среди большого числа показателей качества образовательной системы основным по-прежнему является подготовленность обучающихся, а комплексным показателем их подготовленности в теории педагогических измерений признаются учебные достижения в той или иной предметной области.

Колледж стремится к постоянному улучшению своей деятельности для достижения высокого качества предоставляемых услуг.

Реализация направлений учебно-методической работы осуществляется через деятельность пяти предметно-цикловых комиссий.

Проводится целенаправленная работа по апробации и внедрению в процесс обучения современных педагогических технологий. По итогам

работы над определенной технологией проводится серия открытых уроков и проблемных семинаров.

Преподавателями специальных дисциплин колледжа широко используются технологии ИКТ. Коллектив целенаправленно, на протяжении нескольких лет, работает над реализацией методической темы «Повышение качества подготовки будущих специалистов на основе использования инновационных технологий в условиях колледжа». Система научно-методической работы в колледже направлена на повышение профессиональных компетенций педагога. Каждый педагог работает над методической проблемой, результатом которой являются публикации в научно – методических журналах или подготовка методического пособия.

Только в 2017 году преподаватели колледжа приняли участие в 4 международных, 5 республиканских, 3 областных научно-практических конференциях. Педагоги колледжа сотрудничают со СМИ республиканского, областного и городского уровня. Колледж является коллективным членом Казахской академии образования им. И. Алтынсарина. В рамках сотрудничества осуществляется исследование педагогического наследия великого педагога. Важную роль в этом играет поисковая деятельность активистов музея колледжа и всего коллектива преподавателей и студентов.

Организована деятельность «Научного общества учащихся». В рамках деятельности НОУ студенты колледжа принимают участие в работе научно-практических конференций и республиканских, областных и городских конкурсах научных проектов.

Студенты, под руководством преподавателей, принимают активное участие в профессиональных конкурсах.

Одной из традиционных эффективных форм работы является проведение декад предметно-цикловых комиссий. В рамках декады

проводятся: открытые уроки, мастер – классы, олимпиады по предметам, конкурсы, диспуты, фестивали.

В колледже сложилась определенная система воспитательной работы, направленная на формирование компетентной, толерантной, трудолюбивой личности, способной к профессиональному, интеллектуальному и социальному творчеству; гражданина и патриота Республики Казахстан, обладающего чувством ответственности за судьбу страны.

Организована работа Студенческого самоуправления. Совет самоуправления колледжа и лидеры групп являются инициаторами проведения коллективных творческих дел, воспитательных мероприятий, акций милосердия, марафонов, молодёжных форумов, конференций, спортивных соревнований.

В процессе практики и производственного обучения используются различные индивидуальные и массовые формы организации воспитательной работы, в том числе индивидуальные беседы этического характера, встречи с выпускниками и потенциальными работодателями, профессиональные конкурсы и творческие выставки.

По итогам производственных практик проводятся конференции и конкурсы профессионального мастерства «Лучший вожатый года», «Мастер производственного обучения», фестиваль творческих идей выпускников «Презентация лучшего урока».

Колледж постоянно работает над решением проблем трудоустройства выпускников: сотрудничает с городским Центром занятости населения, активно работает в рамках республиканской электронной системы содействия трудоустройству выпускников.

В процентном соотношении показатели общей занятости выпускников (с учетом поступивших в ВУЗы и свободно распределившихся), т.е. абсолютный показатель трудоустройства составляет в целом по колледжу

100 % от общего числа выпускников.

Выпускники колледжа востребованы на рынке труда. Руководители сельских районов особенно заинтересованы в трудоустройстве молодых специалистов. Информация от отделов образования (благодарственные письма) свидетельствуют о достаточном качестве подготовки наших выпускников.

Таким образом, качество образования – это, прежде всего, качество составных частей всей образовательной системы и ее субъектов, в том числе и системы управления.

Руководители (кураторы групп) - в основном женщины в возрасте от 28 до 56 лет (средний возраст 39 лет).

В таблице 2.1 представлены квалификационные характеристики руководителей.

Таблица 2.1 - Квалификационные характеристики руководителей

	Уровни квалификации руководителей			
	Высшая категория	Первая категория	«Отличник образования РК»	Почетное звание
Кол-во человек	4	6	2	2
%	28	44	14	14

Педагогический стаж у руководителей от 2 до 37 лет. Сведения о стаже работы руководителей представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Стаж работы руководителей

	Педагогический стаж руководителей				
Кол-во лет	до 3-х лет	3 - 10	11 – 20	21 – 30	более 30 лет

Кол-во человек	1	5	2	4	2
%	7	37	14	28	14

Стаж управленческой деятельности руководителей от 1 года до 28 лет. Сведения об управленческом стаже руководителей представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Стаж управленческой деятельности руководителей

	Стаж управленческой деятельности руководителей					
Кол-во лет	1 – 5 лет	6 – 10 лет	11 – 15 лет	16 – 20 лет	21 – 25 лет	Свыше 25 лет
Кол-во человек	4	4	1	2	1	2
%	29	29	7	14	7	14

Для достижения поставленной цели нами было проведено исследование, направленное на изучение организационно-педагогических характеристик стилей управления руководителей (кураторов групп).

Основные задачи исследования:

1. Исследовать качество рефлексивного компонента управленческой деятельности руководителей.
2. Определить ведущий стиль управления руководителей.
3. Установить эффективность индивидуального стиля управления руководителей.

Для решения поставленных задач нами были выбраны следующие методы исследования:

1. Метод анкетирования (для изучения качества рефлексивного компонента управленческой деятельности) (Приложение 1).

## 2. Методика «Оценка стиля управления» (Приложение 2).

Для исследования рефлексивного компонента управленческой деятельности руководителей мы разработали анкету, состоящую из 14 вопросов (Приложение 1).

Цель анкетирования - самоанализ и самооценка руководителей по следующим показателям:

- потребность в критическом анализе собственной управленческой деятельности и ее результатов;
- потребность в обосновании мотивов своего поведения и профессиональной деятельности;
- потребность в повышении квалификации и самообразовании;
- потребность в осознанном выборе индивидуального стиля руководства, поведения и общения.

Анализ результатов анкетирования выборочно представлен на диаграммах.

Большинство опрошиваемых (93 %) признались, что испытывают разного рода затруднения в своей управленческой деятельности (Рисунок 2.1).

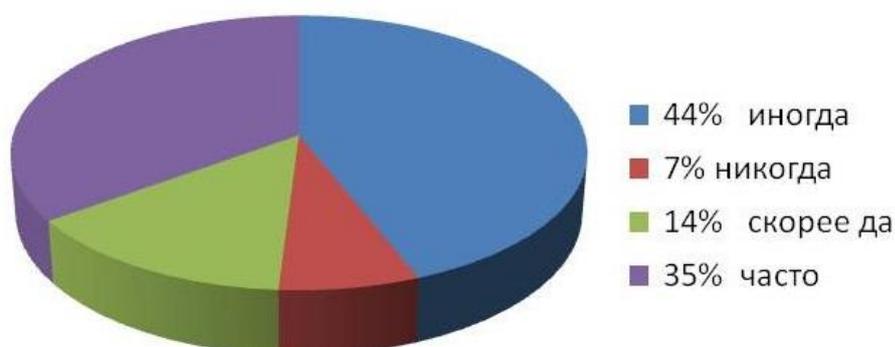


Рисунок 2.1 – Распределение ответов руководителей на вопрос «Испытываете ли вы какие-либо затруднения в своей управленческой деятельности?»

Результаты анкетирования показали, что опрошиваемые руководители не всегда задумываются над ошибками и неудачами в собственной работе, не стремятся понять их причины (Рисунок 2.2). Непременно разобраться с ошибками в собственной работе стремятся только 7 % (1 человек). Иногда задумываются над причинами неудач 28 % опрошиваемых. 58 % руководителей делают это в редких случаях.

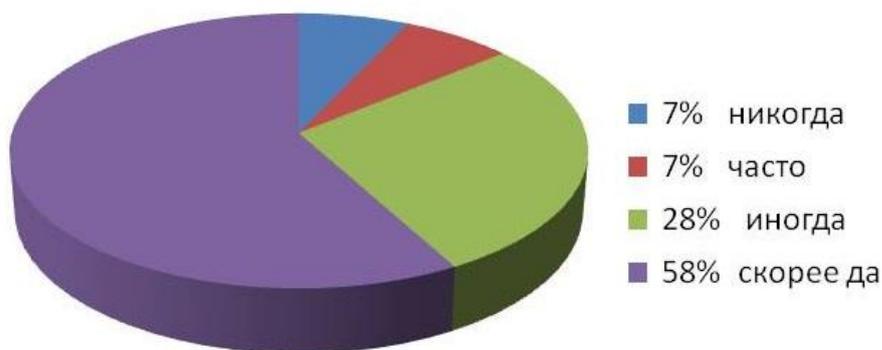


Рисунок 2.2 - Распределение ответов руководителей на вопрос «Задумываетесь ли вы над ошибками в собственной работе, пытаетесь ли понять их причины?»

Большинство руководителей (86 %) ответили, что у них имеется потребность в критическом анализе собственной деятельности и ее результатов (Рисунок 2.3).



Рисунок 2.3 - Распределение ответов руководителей на вопрос «Испытываете ли вы потребность в критическом анализе управленческой деятельности и ее результатов?»

На вопрос анкеты «Нуждаетесь ли вы в дополнительных знаниях, в приобретении управленческих умений?» больше половины опрошенных руководителей (51 %) ответили однозначно «да». 42 % опрошенных признались, что скорее всего в этом нуждаются (Рисунок 2.4).

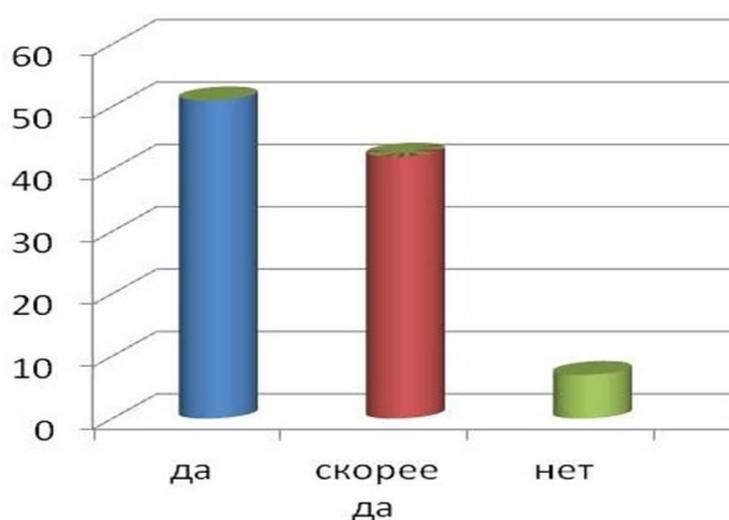


Рисунок 2.4 - Распределение ответов руководителей на вопрос «Нуждаетесь ли вы в дополнительных знаниях, в приобретении управленческих умений?»

Большинство опрошенных респондентов (72 %) признаются, что в своей деятельности не обходятся без конфликтов со студентами, а 21%

опрашиваемых ответили, что сталкиваются с конфликтами довольно часто. И только 7 % из опрашиваемых руководителей не вступают в конфликтные отношения со своими студентами (Рисунок 2.5).

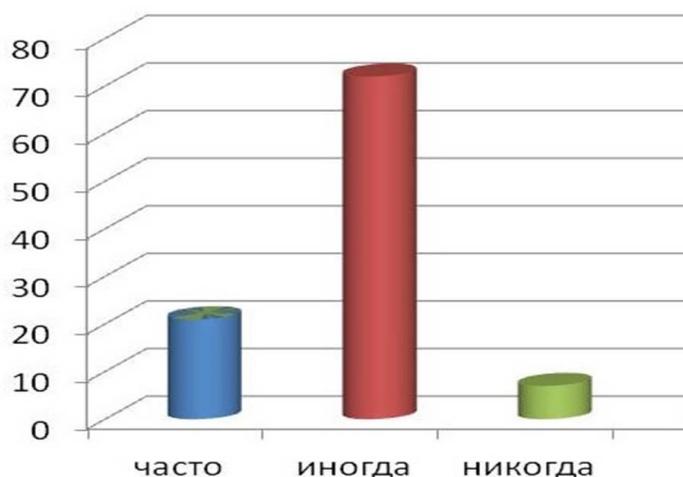


Рисунок 2.5 - Распределение ответов руководителей на вопрос «Случаются ли у вас конфликты со студентами?»

Таким образом, с помощью анкетирования мы установили, что большинство руководителей (кураторов студенческих групп) мало внимания уделяют времени повышению своей квалификации и самообразованию, мало изучают новинки психолого-педагогической литературы по психологии управления, не всегда вникают в проблему, не всегда умеют правильно принять управленческое решение, составить программу коррекции и регуляции по устранению возникающих проблем в собственной деятельности. Руководители признаются, что нуждаются в дополнительных управленческих знаниях и умениях.

С целью выявления стиля управления руководителей нами использован тест «Оценка стиля управления» (Приложение 2).

С помощью данной методики можно определить степень выраженности трех стилей: авторитарно-единоличного, пассивно-попустительского и единолично-демократического.

В зависимости от полученных сумм ответов степень выраженности будет различной: минимальная (0 – 7), средняя (8 – 13) и высокая (14 – 20). Если оценки минимальны по всем трем показателям, то стиль руководства считается неустойчивым и неопределенным.

Высокая выраженность авторитарно-единоличного стиля раскрывает ярко выраженные лидерские качества и стремление к единоличной власти, непреклонность и решительность в суждениях, энергичность и жесткая требовательность, неумение учитывать инициативу подчиненных и предоставлять им самостоятельность, чрезмерную резкость в критике и предвзятость в оценках, честолюбие и низкую совместимость с заместителями, злоупотребление наказаниями, игнорирование общественным мнением.

Высокие показатели по пассивно-попустительскому стилю свидетельствуют о полном безразличии к интересам коллектива, нежелании брать на себя ответственность и принимать сложные решения, нетребовательности и самоустранении от управления, повышенной внушаемости и слабОВОлии, беспринципности и неумении отстаивать свою точку зрения, отсутствии целей деятельности и конкретных планов, попустительстве, заискивании и панибратстве.

Высокая выраженность единолично-демократического стиля отражает умение координировать и направлять деятельность коллектива, предоставлять самостоятельность наиболее способным подчиненным, всемерно развивать инициативу и новые методы работы, убеждать и оказывать моральную поддержку, быть справедливым и тактичным в споре, изучать индивидуальные качества личности и социально-психологические процессы коллектива, развивать гласность и критику, предупреждать конфликты и создавать высоконравственную атмосферу в коллективе.

Полученные результаты оценки стиля управления руководителей распределились следующим образом (Таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Результаты оценки стиля управления руководителей

	Авторитарно-единоличный			Пассивно-попустительский			Единолично-демократический		
	Степень выраженности стиля управления								
	минимальная	средняя	высокая	минимальная	средняя	высокая	минимальная	средняя	высокая
Кол-во чел.	5	2	7	9	3	2	2	7	5
%	35	14	51	65	21	14	14	51	35

Как видно из таблицы 4, 9 (65 %) человек прибегают к авторитарно-единоличному стилю управления, 2 из них (14 %) имеют среднюю выраженность этого стиля. Она отражает хорошие лидерские качества, умение управлять действиями студентов, требовательность и настойчивость, стремление воздействовать на студенческий коллектив силой приказа и принуждением, целеустремленность и эгоизм, поверхностное отношение к запросам учащихся, часто нежелание слушать предложения со стороны управляемого коллектива.

7 человек (51 %) имеют высокую выраженность авторитарно-единоличного стиля управления. Это свидетельствует о ярко выраженных лидерских качествах и стремлении к единоличной власти, неумении учитывать инициативу членов коллектива и предоставлять им самостоятельность.

12 руководителей (86 %) склонны к единолично-демократическому стилю. Причем 7 человек (51 %) имеют среднюю выраженность данного стиля. Это выражается в устойчивом стремлении жить интересами студенческого коллектива, проявлять заботу о студентах, оказывать доверие ученикам и поощрять их инициативу, реагировать на критику и опираться на актив, умения убеждать и разъяснять приказы, сочетать поощрение и принуждение, удовлетворять просьбы и прислушиваться к предложениям студентов, развивать коллективное мнение.

5 (35 %) руководителей имеют высокую выраженность единолично-демократического стиля. Это свидетельствует об умении координировать и направлять деятельность коллектива, предоставляя при этом самостоятельность наиболее способным студентам, развивая их инициативу и новые методы работы.

5 человек (35 %) используют пассивно-попустительский стиль руководства, причем 2 человека (14 %) имеют его яркую выраженность, что свидетельствуют о полном безразличии к интересам коллектива, нетребовательности, нежелании брать на себя ответственность и принимать сложные решения.

На наш взгляд, выбор руководителем пассивно-попустительского стиля управления может быть обусловлен недостаточным опытом управленческой деятельности, неуверенностью в собственных силах, внушаемостью, неумением принимать ответственные решения, отсутствием целей деятельности. К пассивно-попустительскому стилю могут прибегать и руководители с большим управленческим стажем, т.к. для них часто характерно биологическое и профессиональное старение, синдром «сгорания», невосприимчивость к новому, нарушение взаимоотношений, отстраненность от управления.

Недостаточный опыт управленческой работы также может повлиять на выбор руководителем авторитарно-единоличного стиля, т.к. молодой

руководитель даже при наличии соответствующих знаний имеет мало практического опыта, сосредоточен на себе и своих возможностях. Этот недостаток часто компенсируется использованием авторитарных мер и дисциплинарных методов воздействия, преобладанием в общении со студентами приказов.

Часто недостаток авторитетной позиции в глазах студентов восполняется применением авторитарных мер воздействия. Авторитет руководителя сам по себе является мощным средством воздействия.

К демократическому стилю часто прибегают руководители, прежде всего, имеющие достаточный управленческий опыт, не менее 6 лет, когда происходит стабилизация профессиональной деятельности руководителя, формирование профессиональной позиции, уменьшается количество конфликтов, связанных с потребностью самоутвердиться в глазах студентов, повышается значимость профессиональной деятельности в жизни.

Таким образом, обобщая результаты исследования стилей управления руководителями, представим их на рисунке 2.6.

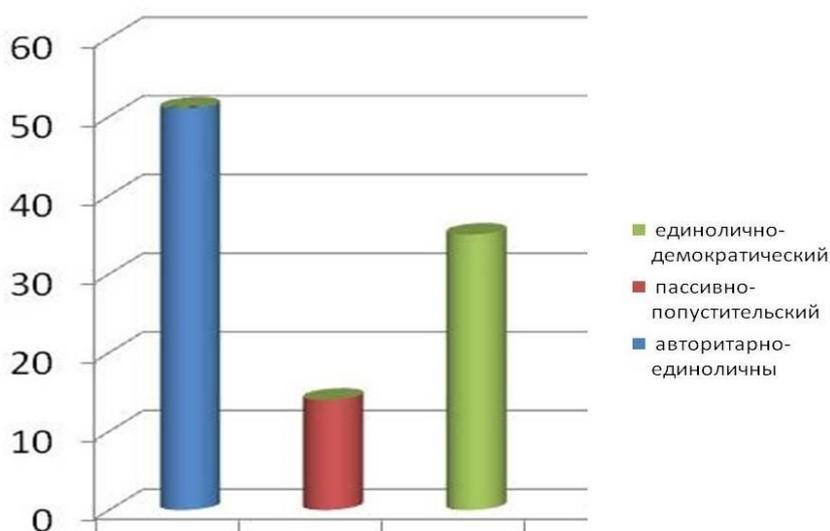


Рисунок 2.6 – Стили управления руководителей

Как видно на рисунке 2.6, из 14 руководителей колледжа 2 (14 %) руководителя используют пассивно-попустительский стиль управления, 5 (35%) руководителей склонны к единолично-демократическому стилю, половина обследуемых респондентов (51%) проявляют авторитарно-единоличный стиль руководства.

Данные исследования свидетельствуют об отсутствии у большинства руководителей умения анализировать ситуацию, правильно выбирать стиль руководства, гибко подходить к управлению. Качественная обработка теста показала, что не все руководители, готовы к переоценке своих суждений на рефлексивной основе, к изменению соответствующего стиля руководства.

Таким образом, подводя итоги нашего исследования, можно сделать вывод о том, что исследуемые руководители образовательных учреждений недостаточно мобильны, не обладают высоким уровнем рефлексии, творческим потенциалом, способностью перестраиваться и правильно подбирать стиль руководства, строить свои отношения с подчиненными. Руководители испытывают разного рода затруднения в своей управленческой деятельности: нехватку теоретических знаний в области управления, затруднения в разработке и реализации управленческих решений.

В целом выявленные недостатки управленческого стиля негативно отражаются на социально-психологическом климате педагогического коллектива.

Таким образом, результаты исследования подтвердили необходимость разработки путей совершенствования управления руководителями образовательными учреждениями и рекомендаций по совершенствованию стиля управления руководителей.

## **2.2 Программа совершенствования управленческих знаний и умений руководителей образовательной организации**

Таким образом, анализ результатов исследования стилей управления руководителей (кураторов студенческих групп) КГКП «Сарыкольский колледж агробизнеса и права» показал, что у большинства руководителей имеются проблемы и затруднения в управленческой деятельности. Это послужило основанием для разработки программы, которая помогла бы повысить эффективность управления руководителей в образовательной организации (Приложение 3).

Цель программы: в деятельностном режиме усовершенствовать управленческие знания и умения руководителей образовательных учреждений.

Количество часов: 56.

Целевая группа: преподаватели колледжа КГКП «Сарыкольский колледж агробизнеса и права».

Программа включает 7 однодневных автономных модулей:

1. Целевые ориентиры деятельности образовательного учреждения на современном этапе.
2. Управление развитием человеческих ресурсов образовательного учреждения.
3. Обеспечение нормативной базы образовательного учреждения, адекватной поставленным целям.
4. Организация целенаправленной контрольной деятельности администрации образовательного учреждения.
5. Оценка деятельности педагогического персонала в условиях изменений.
6. Сопротивление персонала образовательного учреждения изменениям.

7. Принятие управленческих решений – центральное звено в деятельности руководителя по обеспечению реализации целей (кадровый аспект).

Формы организации учебной деятельности: индивидуальная работа, групповая работа (группы переменного состава).

Технологии реализации учебной деятельности: анализ текстов, анализ ситуаций, групповая дискуссия, разработка конкретных продуктов групповой (индивидуальной) деятельности в интерактивном, деятельностном режиме.

Формы контроля: презентация созданного во время занятий конкретного продукта групповой (индивидуальной) деятельности по каждой теме.

Планируемые результаты (групповые продукты) аудиторной деятельности:

1. Описание модели выпускника ОУ.
2. Формулировки долгосрочных целей образовательного учреждения (на 3-5 лет).
3. Перечень требований к профессиональной компетентности педагогического персонала по реализации целей.
4. Описание модели организации методической работы в ОУ.
5. Описание структуры заказа на повышение квалификации учреждению ПК.
6. Формулировки конкретных изменений и дополнений в должностные инструкции персонала.
7. Перечень критериев для реализации материального стимулирования персонала.
8. Полный перечень объектов контроля в соответствии с заявленными целями и соответствующих им методов контроля.
9. Структура аналитического документа по итогам контроля.

10. Список критериев выбора методов оценки для конкретных ситуаций.

11. Перечень требований к организации эффективной системы оценивания в образовательном учреждении.

12. Описание оценочного инструмента для выбранного объекта оценки с учетом целей.

13. Перечень характеристик эффективной системы информирования персонала.

14. Анкета по выявлению скрытого сопротивления педагогического персонала планируемым изменениям.

15. Конкретные управленческие решения для предложенных ситуаций, удовлетворяющие выбранным критериям.

Планируемые результаты (индивидуальные продукты) самостоятельной (домашней) работы:

1. Модель выпускника своего образовательного учреждения.  
2. Долгосрочные цели своего образовательного учреждения.  
3. Конкретные требования к профессиональной компетентности педагогического персонала своего образовательного учреждения.

4. Модель организации целенаправленной методической работы в своем образовательном учреждении.

5. Оформленный заказ на повышение квалификации конкретной категории персонала для конкретной цели.

6. Формулировки конкретных изменений и дополнений в должностные инструкции одной из категорий педагогического персонала своего образовательного учреждения в соответствии с поставленными целями.

7. Формулировки конкретных критериев материального стимулирования педагогического персонала своего образовательного учреждения на достижение поставленных целей.

8. Формулировки изменений в Правила внутреннего трудового распорядка своего образовательного учреждения в соответствии с поставленными целями.

9. Полный перечень конкретных объектов контроля и адекватных им методов контроля в соответствии с целями в своем образовательном учреждении для планирования контрольной деятельности администрации.

10. Описание самостоятельно разработанного оценочного инструмента с использованием метода графической шкалы оценок для конкретного объекта оценки в своем образовательном учреждении с учетом поставленных целей.

11. Описание проведенного исследования с помощью разработанной на аудиторном занятии анкеты с целью выявления возможного (или реального) сопротивления персонала осуществляемым (или планируемым) изменениям; анализ результатов исследования.

12. Описание процесса принятия управленческого решения в сфере управления персоналом в конкретной ситуации (по своему выбору) своего образовательного учреждения; формулировки критериев принятия решения; фиксация возможных альтернативных вариантов решения; обоснование выбранного решения.

Таким образом, мы предлагаем организовать работу по обучению преподавателей колледжа основам управленческой деятельности по одному из параметров – это профессиональная компетентность руководителя в образовательной организации.

Разработанная нами программа включает занятия по совершенствованию навыков построения взаимоотношений в коллективе, как одной из составляющих управленческой деятельности.

Для достижения оптимизации отношений в коллективе, снижении конфликтности в коллективе целесообразно проведение специальных занятий для руководителей, предполагающих гуманистический подход к

человеку и человеческим отношениям. Гуманизм отношений основан, прежде всего, на взаимном уважении личности.

Практика в этой области показывает, что наилучшего результата можно достичь, если на занятиях использовать:

1. Теоретико-информационную часть.
2. Упражнения — индивидуальные и в небольших группах.
3. Обмен личным опытом поведения в конфликте.
4. Решение проблемных ситуаций.

Курс рассчитан на 3 - 4 занятия, продолжительностью 1,5 -2 часа.

На занятиях для преподавателей, в частности, можно рассмотреть следующие вопросы:

- понятие «конфликт в организации»;
- способы управления конфликтом;
- стили руководства и их влияние на психологический климат коллектива;
- как вести себя в конфликтной ситуации;
- кодекс поведения в конфликте;
- почему возникают трудности взаимодействия.

С целью снижения конфликтности в коллективе нами предложены тренинговые занятия для преподавателей колледжа.

Целью тренинга является:

- развитие у преподавателей интуиции, с помощью которой они смогли бы лучше понимать другого человека, чувствовать его потребности;

- расширение психолого-педагогического кругозора преподавателей, а, следовательно, влияние на благополучие психологического климата в коллективе;
- помощь преподавателям в профилактике ненужных стрессов и ориентировке и различных семейных ситуациях.

В тренингах используются психотехнические игры, и игры релаксации.

Психотехнические игры направлены на достижение двух основных целей. Во-первых, они способствуют гармонизации внутреннего мира, ослаблению его психической напряженности, т. е. имеют сугубо психотерапевтические цели. Во-вторых, и это очень важно, приведенные психотехнические упражнения нацелены на развитие внутренних психических сил, расширение профессионального самосознания. Регулярное выполнение психотехнических игровых упражнений поможет ему правильно ориентироваться в собственных психических состояниях, адекватно оценивать их и эффективно управлять собой для сохранения и укрепления собственного психического здоровья и, как следствие этого, достижения успеха в профессиональной деятельности при сравнительно небольших затратах нервно-психической энергии [15, 74].

Для занятий психотехническими играми не требуется большого количества времени и специальных помещений. Самостоятельно и в паре с коллегой, работник может практиковать такие игры в перерывах между работой по дороге на работу или домой. Необходимо выработать в себе привычку к психогигиеническим действиям, сформировать потребность в психической стабильности и внутреннем порядке.

Игры-релаксации. В любой профессии, изобилующей стрессогенными ситуациями, — а именно к этому разряду профессий относится работа в педагогическом коллективе — важным условием сохранения и укрепления психического здоровья работника выступает его умение вовремя

«сбрасывать» напряжение, снимать внутренние «зажимы», расслабляться. В течение 2-5 минут, затраченных на выполнение психотехнических упражнений, работник сможет снять усталость и обрести состояние внутренней стабильности, свободы, уверенности в себе [22, 64].

В практике работы по обучению преподавателей колледжа основам управленческой деятельности и построения взаимоотношений в педагогическом коллективе мы предлагаем использовать также систему индивидуального сопровождения руководителей, в основе которой лежит распределение их на группы с учётом стажа педагогической деятельности.

Работа с руководителями должна строиться на диагностической основе, дифференцировано, с учетом запросов каждого руководителя. Выбор оптимального варианта методической работы предполагает всестороннее изучение личности и деятельности преподавателя. В результате изучения профессионализма преподавателей все они разделены на 3 категории:

- педагоги, нуждающиеся в активной помощи – это молодые специалисты;
- педагоги, с устоявшимся стилем работы – это педагоги, которые нуждаются в некоторой помощи (со второй категорией);
- педагоги, работающие на самоконтроле и имеющие достаточный творческий потенциал (это педагоги с первой и высшей категорией).

Учет данных особенностей позволяет организовать дифференцированно работу по повышению эффективности управления и мотивации руководителей образовательных учреждений.

Нами был проанализирован стаж работы педагогов, характеристика профессиональной деятельности руководителя, разработано психологическое сопровождение, утверждены формы работы.

Специфика организации дифференцированного подхода к обучению руководителей представлена в таблице 2.5.

Таблица 2.5. – Дифференцированный подход к обучению руководителей

Управленческий стаж руководителя	Характеристика профессиональной деятельности руководителя	Психологическое сопровождение	Формы работы по формированию управленческих умений
<p><b>1 – 5 лет</b></p>	<p><b>Адаптация</b> выпускника высшего учебного заведения к условиям работы в ОУ. - Знает достаточно много, но мало умеет. - Сосредоточен на себе, на своих возможностях. - Ориентирован на такие ценности, как «семья», «близкие люди», «друзья». - Использует дисциплинарные методы воздействия. - В общении с подчиненными преобладают приказы.</p>	<p><b>Основные задачи:</b> - предупредить в процессе адаптации разочарования и конфликты; - поддержать руководителя эмоционально, укрепить веру в себя. <b>Наиболее эффективные методы:</b> - баллинтовские группы (обслуживание затруднений, встречающихся в профессиональной деятельности в условиях ОУ); - видеотренинги профессионально-педагогического общения.</p>	<p>- Просмотр и анализ работы более опытных руководителей. - Консультации индивидуальные и групповые. - Карты – тренажеры. - Анкетирование и обсуждение результатов анкетирования.</p>
<p><b>6 – 10 лет</b></p>	<p><b>Стабилизация</b> профессиональной деятельности руководителя, формирование профессиональной позиции. - Совершенствует арсенал методов и приемов руководства ОУ. - Уменьшается количество конфликтов, связанных с потребностью самоутвердиться в глазах подчиненных. - Повышается значимость профессиональной</p>	<p><b>Основные задачи:</b> - помочь руководителю в осмыслении своих ресурсов (позитивных возможностей) и ограничений; - наметить методы совершенствования профессионального мастерства. <b>Наиболее эффективные методы:</b> - тренинг личностного роста; - индивидуально-консультативная помощь.</p>	<p>- Открытый показ и самоанализ. - Семинары – практикумы. - Метод проектов. - Психолого-педагогические тренинги. - Консультации. - Собеседования.</p>

	деятельности в жизни.		
11 – 15 лет	<p><b>«Педагогический кризис»</b>, связанный с осознанием противоречия между желанием что-то изменить (методы работы, стиль общения с людьми и др.) и возможностями.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Умеет наладить конструктивные отношения с подчиненными.</li> <li>- Меньше использует требования, угрозы и наказания.</li> <li>- Стереотипизация профессиональной деятельности.</li> </ul>	<p><b>Основные задачи:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- предотвратить стереотипизацию профессиональной деятельности;</li> <li>- формировать способности к восприятию нового;</li> <li>- развивать творческий потенциал педагога.</li> </ul> <p><b>Наиболее эффективные методы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- рефлексивные тренинги;</li> <li>- организация педагогических мастерских;</li> <li>- работа в творческих проектных группах.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Обобщение собственного опыта.</li> <li>- Выступления на совещаниях руководителей.</li> <li>- Участие в педагогических чтениях.</li> <li>- Разработка практических рекомендаций для коллег.</li> <li>- Работа в профессиональных объединениях (МО, творческие группы, методические советы).</li> <li>- Собеседования.</li> <li>- Привлечение руководителя к осуществлению контроля за педагогическим процессом в других ОУ.</li> </ul>
16 – 20 лет	<p><b>Кризис «середины жизни»</b> (предварительных итогов жизни).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Возникает несоответствие между «Я-реальным» и «каким бы я хотел быть».</li> <li>- Возможно некоторое снижение профессионализма или расцвет профессионализма, увлеченность своим делом.</li> </ul>	<p><b>Основная задача:</b> Смягчить кризис «середины жизни».</p> <p><b>Наиболее эффективные методы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- коммуникативные тренинги;</li> <li>- групповые формы организации досуга по интересам.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Привлечение руководителей к осуществлению контроля за педагогическим процессом в других ОУ.</li> <li>- Работа в профессиональных объединениях (МО, творческие группы, методические советы).</li> <li>- Собеседования.</li> <li>- Обобщение собственного опыта.</li> <li>- Подготовка статей, буклетов.</li> <li>- Наставничество.</li> </ul>
21 – 25 лет	<p><b>«Пик»</b> профессиональной деятельности: педагог – мастер.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Высокий уровень профессионально</li> </ul>	<p><b>Основная задача:</b> Завоевать доверие руководителя в совместной работе.</p> <p><b>Наиболее эффективные</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Мастер-классы.</li> <li>- Обобщение собственного опыта.</li> <li>- Участие в педагогических чтениях.</li> </ul>

	<p>значимых качеств.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Возможность посвятить себя профессии.</li> <li>- Стабильность в социально-экономическом плане.</li> <li>- Неготовность к контакту с психологом.</li> </ul>	<p><b>методы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- индивидуальное консультирование у педагога – мастера по вопросам руководства ОУ;</li> <li>- организация мастер-классов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Разработка практических рекомендаций для коллег.</li> <li>- Работа в профессиональных объединениях (МО, творческие группы, методические советы).</li> </ul>
<b>Свыше 25 лет</b>	<p><b>«Синдром сгорания»:</b> биологическое и профессиональное старение (невосприимчивость к новому, нарушение отношений партнерства с детьми). Психоэмоциональное перенапряжение.</p>	<p><b>Основные задачи:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- смягчить «синдром сгорания»;</li> <li>- подготовка к переходу на «заслуженный отдых».</li> </ul> <p><b>Наиболее эффективные методы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- поддержание статуса «ветерана»;</li> <li>- «озвучивание» уникальных моментов педагогической биографии мастера на общих собраниях коллектива.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Подготовка методической копилки мастера.</li> <li>- Проектирование.</li> <li>- Собеседование.</li> <li>- Привлечение к работе АК и иных комиссий.</li> </ul>

Такое условное деление позволяет определить проблемы и перспективы каждой группы, облегчает планирование работы по организации процесса повышения эффективности управления руководителей (кураторов групп).

Предлагая данную программу, нельзя не затронуть вопрос об оценке ее эффективности. Мы оцениваем эффективность нашей деятельности в трёх направлениях: эффективность для обучающегося, для родителей, для педагогов. Нами определены следующие критерии управления руководителей образовательной организации.

Эффективность для обучающегося:

- Положительная динамика качества обучения и воспитания в ОУ.
- Отсутствие отрицательной динамики в состоянии здоровья воспитанников ОУ.

- Дифференцированный подход к каждому обучающемуся в ОУ.

Эффективность для родителя:

- Положительная оценка деятельности ОУ, педагогов со стороны родителей.
- Готовность и желание родителей помогать ОУ.
- Высокая степень информированности о состоянии дел в ОУ среди родителей.

Эффективность для педагога:

- Положительный психологический климат в коллективе.
- Заинтересованность педагогов в творчестве и инновациях.
- Удовлетворённость педагогов собственной деятельностью.
- Качественно организованная система повышения квалификации.
- Высокий уровень профессиональной деятельности.

Особо важное значение приобретает заключительный анализ работы руководителя образовательного учреждения по итогам года, что позволяет выдвигать дальнейшие актуальные цели и строить управление по конечным результатам.

Таким образом, можно сформулировать вывод о том, что предлагаемая нами программа направлена на формирование творческого коллектива единомышленников. Концептуальные идеи, заложенные в программе повышения эффективности управления у руководителей в образовательной организации требуют от них высокого уровня профессионального мастерства.

Поэтому мы считаем важным включение в нашу программу совместного обсуждения и определения генеральных линий развития образовательной организации; создания творческих и проблемных групп в своем коллективе, разрабатывающих отдельные аспекты совершенствования педагогического процесса; изучения, обобщения, научного обоснования,

распространения и внедрения передового педагогического опыта; использования широкого спектра действенных форм повышения квалификации как педагогического персонала, так и других категорий сотрудников образовательной организации; организации практических форм работы, предполагающих самообразование и совершенствование технологий руководства образовательной организацией, управления конфликтами в коллективе; привлечения к работе образовательного учреждения представителей науки и передовой практики.

### **2.3 Рекомендации по оптимизации индивидуального стиля управления руководителей образовательной организации**

В своем исследовании мы ставили также задачу разработки рекомендаций по оптимизации стиля управления руководителей. Анализ научной литературы позволил нам установить, что эффективность стиля управления руководителя в большей степени зависит от:

- ситуационного подхода к выбору стиля руководства. Именно ситуационно обоснованный выбор стиля управления лежит в основе эффективности модели поведения руководителя;
- использования в процессе решения управленческих задач профессионального, интеллектуального, творческого потенциала персонала.

Это объясняется тем, что часто руководителям не хватает уровня профессиональной компетентности. Недостаток профессионального мастерства руководителям можно в какой-то мере восполнить развитием умения использовать в процессе решения управленческих задач потенциальных возможностей сотрудников. При этом главным ориентиром для них является оказание поддержки своим подчиненным, забота о создании благоприятных условий для реализации их потенциальных возможностей.

Таким образом, мы сформулировали рекомендации по оптимизации стиля управления руководителям образовательных учреждений:

- изменить авторитарный стиль руководства на «адаптивный» стиль – стиль, проявляющийся в умении руководителя вести себя в зависимости от требований реальной ситуации;
- использовать в процессе решения управленческих задач потенциальные возможности персонала: профессиональный, интеллектуальный, творческий потенциал;
- главным ориентиром избрать оказание поддержки своему персоналу, заботу о создании благоприятных условий для реализации потенциальных возможностей подчиненных.

Стиль управленческой деятельности руководителя отражает его индивидуальный почерк в реализации своих функций. Он представляет собой устойчивую систему характерных подходов и способов управления, сформированных под воздействием внешних и внутренних факторов в определенном виде деятельности.

Индивидуальность стиля проявляется в своеобразии применяемых конкретным руководителем способов деятельности (методы, приемы, принципы и т. п.), которая детерминирована следующим:

- индивидуальными качествами и психологическими особенностями (ее направленность, характер, тип темперамента, способности и др.);
- личностными мировоззренческими взглядами, мотивами, которые обуславливают применение тех или иных принципов и норм для организации применяемых способов в систему своей деятельности и поведения;
- уровнем профессионального мастерства в области социального управления. В индивидуальности стиля проявляются и ситуационные особенности объекта управления, и средовые факторы,

влияющие на деятельность.

В стиле проявляются черты, манеры, привычки, вкусы, склонности человека. Стиль отражает индивидуальность личности, подчеркивает ее самостоятельность и неповторимость. Обычно стиль отличается устойчивостью, обнаруживаемой в частом повторении тех или иных приемов руководства. Но устойчивость эта относительна, поскольку стилю обычно присущ и динамизм. Такой взгляд на проблему подчеркивает своеобразие личности руководителя, его индивидуальность. Однако особенности личности руководителя при всей их значимости не исчерпывают всех аспектов стиля.

Стиль современного руководителя обладает такими свойствами, как адаптивность – способность адекватно приспосабливаться к ситуации; гибкость – применение того или иного типа стилей в зависимости от возможностей руководителя, особенностей объекта и возмущающих факторов среды; социальная ориентированность – кроме экономических показателей каждый руководитель несет определенную меру социальной ответственности перед людьми, обществом.

Обязательным критерием в кадровой работе является наличие и степень развития установленных качеств личности руководителя. Подход с позиций личных качеств оправдан тем, что подчеркивает наличие субъекта в управленческой деятельности, хотя не следует забывать о других её элементах.

Поведенческий подход отмечает, что стиль управления зависит не столько от личностных качеств, сколько от манеры поведения руководителя по отношению к подчиненным. Стили руководства в зависимости от степени делегирования своих полномочий подчиненным подразделяются по континууму на авторитарный, демократический и либеральный. Ориентация руководителя на выполнение задач или на человека, забота о человеческих отношениях – все это стиль управления.

Наиболее полный и адекватный анализ стиля руководства может быть построен на основе трехфакторной модели, разработанной совместно М. Биркенбилем и Ф. Е. Фидлером.

Сущность модели заключается в следующем. Любой стиль руководства зависит от трех факторов:

- характера руководителя. Важнейшими чертами характера руководителя являются стремление к доминированию, коммуникационные способности и гибкость. Кто обладает в сочетании этими тремя свойствами, тот как руководитель всегда будет более преуспевающим, чем тот, у которого отсутствует хотя бы одна из этих черт характера;

- квалификации персонала. Чем выше квалификация сотрудников, тем меньше руководитель должен заботиться о ней. Это значит, что он может заниматься обдумыванием и распределением заданий. Чем ниже квалификация сотрудников, тем больше руководителю приходится контролировать, критиковать, побуждать. Даже самый лучший управленец не может действовать эффективно, если его окружение в фирме в силу своей некомпетентности не сотрудничает с ним. В такой ситуации даже самый способный руководитель обречен на неудачу. Стиль руководства зависит от того, на что руководитель преимущественно направлен – на выполнение задач или на мотивацию сотрудников, которые будут решать данные задачи;

- ситуации, в которой находится руководитель со своей группой. Фирма как поле деятельности является в некотором смысле той водой, в которой плавает «рыба–руководитель».

Современный руководитель может сформировать оптимальный для себя и своей организации стиль – достичь того, чтобы его служащие стали работать вдумчиво и безупречно на основе взаимосвязанных друг с другом принципов:

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

Говоря об использовании в процессе решения управленческих задач профессионального, интеллектуального, творческого потенциала подчиненных и отвечая на вопрос, как и на основе чего следует строить взаимоотношения руководителя с подчиненным, чтобы с минимальными затратами решить ту или иную управленческую задачу, следует отметить, что положительный эффект можно получить, если:

- объяснять персоналу, какой результат ожидают от них получить;
- определять реальные сроки достижения целей;
- заинтересовывать всех участников деятельности в достижении намеченных результатов;
- обеспечивать состояние удовлетворенности у персонала достигнутыми результатами и условиями работы;
- работать над формированием благоприятного морально-психологического климата в коллективе.

Созданию конструктивных взаимоотношений с сотрудниками помогает и управленческое моделирование, которое учит строить взаимоотношения с участниками процесса подготовки решения на основе определенных моделей поведения.

Автор «Социальной психологии менеджмента» В.И. Шуванов в деятельности руководителя выделяет три управленческих комплекса: профессиональный, психологический, организаторский, которые оказывают влияние на его ролевое поведение. В частности, психологический комплекс включает следующие модели поведения руководителя:

- лидер-мотиватор – он генерирует у каждого работника энергию с целью обеспечения трудовой самореализации, формирует у сотрудников эффективную мотивацию, выбирает ситуативный стиль общения и руководства;
- практический психолог-воспитатель – данный тип руководителя создает условия для трудовой самореализации сотрудников, развивает персонал с учетом индивидуальных особенностей каждого, в том числе и по самосовершенствованию;
- социальный архитектор – руководители данного типа ставят перед собой задачи по формированию у подчиненных организационной культуры, созданию в коллективе условий для полной идентификации каждого работника с организацией, развитию у сотрудников духа новаторства.

В основе данного деления – методы воздействия на подчиненных.

Теория лидерства предлагает динамическую модель. Руководитель в процессе управленческой деятельности формирует уникальные взаимоотношения с каждым подчиненным (как систему обменов). На основе этой теории ученые разработали концепцию «высоко трансформационного лидера», который должен обладать высокой способностью преобразовывать (совершать трансформацию) своих подчиненных и мотивировать их на сверхдостижения. Различают модели поведения руководителей:

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

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

Следующий вариант типологии руководителей базируется на принципе использования творческого подхода в процессе решения управленческой задачи, степени трансформации подчиненных в процессе управленческой деятельности и мотивации их на сверхдостижения: эксперт, консультант, куратор, координатор, активизатор. Порядок расположения моделей определяется степенью влияния школьного администратора на деятельность подчиненных.

Эксперт - самостоятельно принимает решение о том, как нужно поступить в том или ином случае. Он руководствуется инструкциями, доверяет только себе и официальным документам. Руководитель избавляет подчиненных от активных самостоятельных усилий по решению проблем. Для него самое главное придерживаться традиций и не нарушать равновесие в управляемой подсистеме.

Консультант – чаще всего опытный руководитель-практик. Он ясно видит все возможные варианты решения проблемы, помогает подчиненным выбрать верное направление, объясняет, как можно добиться положительного результата. Данная модель поведения эффективна, если не превращается в мелочную опеку.

Девиз куратора – моральная поддержка. Он поддерживает в подчиненных веру в свои силы, сочувствует при неудачах, радуется их успехам. Куратор не всегда компетентен в решении серьезных проблем, но умело создает благоприятные условия для своих подчиненных, для реализации их способностей.

Координатор хорошо владеет механизмом управления организацией, оперативно реагирует на происходящее, держит ситуацию под контролем.

Придерживается мнения, что вопросы должны решаться на том уровне, на котором они возникли. Делегирует часть своих полномочий подчиненным, но управленческую ответственность оставляет за собой.

Активизатор способен менять стиль управления в зависимости от характера управленческой проблемы. Мыслит широко, масштабно, системно и комплексно. Умеет вдохновить коллектив на творческий поиск, с толком использовать способности своих подчиненных.

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

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

Первый критерий выбора стиля руководства состоит в соответствии этого поведения закону, установленному в обществе правопорядку.

Вторым критерием выбора стиля является нравственность. При всей склонности людей к субъективной трактовке морали существуют общепринятые подходы к объяснению её основных понятий, таких как честность, справедливость, совесть. Их однозначная интерпретация и неуклонное соблюдение - гарант верности выбранной человеком модели поведения.

Третьим критерием следует признать оценку конкретной ситуации, в которой личность действует или оказалась по стечению обстоятельств. Интуитивная или умозрительная оценка ситуации является важнейшим условием оптимизации модели поведения. Как показывает практика, нередко индивидуальность человека проявляется на фоне других, более ярких натур, так как он удачно проявил себя в конкретной ситуации (то есть выигрывая «смотрелся», «слушался», «запомнился»).

Четвёртым критерием является цель, которую ставит перед собой человек. Чем значительнее собственная цель, тем больше она стимулирует его. Увлечённость целью не должна породить недооценку значения чёткого соблюдения этапов движения к ней. Полезно дробить цель на последовательно выстроенные задачи, чтобы их реализация представляла собой ступени приближения к ней. Таким образом выстраивается предметно осязаемая логика достижения цели.

Пятый критерий - самокритичная оценка собственных возможностей использования конкретного стиля управления. Любое копирование чьего-то стиля в общении опасно. Например, в деловом общении велика роль речевого экспромта. Чем дольше пауза между каверзным вопросом и остроумным ответом, даже если последний состоится, тем меньше «очков» набирает испытуемый. Такова аксиома публичного диалога. Или другой пример: люди с недостатками внешности обладают заниженным чувством самоуважения. Это тоже накладывает отпечаток на выбор ими модели поведения. Разумно тщательно взвешивать все свои характеристики, избирая личное поведенческое амплуа.

Шестым критерием выбора стиля управления является выделение и конкретизация собственных возможностей. Принимая во внимание чрезвычайную важность этого, необходимо рассмотреть всё, что касается вашего умения использовать человековедческие технологии. Прежде всего те, которые имеют непосредственное отношение к общению. К таким технологиям относятся: индивидуальная работа с коллегами, подчинёнными; «конструирование» коллективов; стимулирование делового честолюбия; речевое воздействие и т.п.

Седьмой критерий выбора стиля руководства несколько своеобразен. Всегда актуально значение психологополовых характеристик личности, то есть тех личностных и деловых качеств, которые партнёры по общению ожидают от человека, заинтересованного в их расположении. Что имеется в виду? Чтобы не разрушить каких-то иллюзий или сложившихся стереотипов

и не разочаровать собой партнёров, рекомендуется проявлять те личностно-деловые качества, которые они ожидают в вас найти. так, мужчины ценят в женщине внешнюю привлекательность и сексуальность. Женщины, зная подобную запрограммированность мужской психологии, не могут с этим не считаться как, в свою очередь, и мужчинам не следует забывать о том, что самыми привлекательными в них качествами женщины считают интеллектуальную незаурядность, мужественность и благородство.

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

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

- благоприятный морально-психологический климат в коллективе;
- заинтересовывать всех участников деятельности в достижении намеченных результатов;
- удовлетворенность педагогов достигнутыми результатами и условиями работы;
- мотивированность педагогов на результативный труд.

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

## **2.4 Выводы по 2 главе**

1. Нами было проведено эмпирическое исследование стилей управления руководителей (кураторов студенческих групп) КГКП «Сарыкольский колледж агробизнеса и права» (п. Сарыколь, Р. Казахстан). В результате исследования мы пришли к выводу о том, что исследуемые руководители

недостаточно мобильны, не обладают высоким уровнем рефлексии, творческим потенциалом, способностью перестраиваться и правильно подбирать стиль руководства, строить свои отношения с подчиненными. Руководители испытывают разного рода затруднения в своей управленческой деятельности: нехватку теоретических знаний в области управления, затруднения в разработке и реализации управленческих решений.

В целом выявленные недостатки управленческого стиля негативно отражаются на социально-психологическом климате студенческого коллектива.

Результаты исследования подтвердили необходимость разработки путей совершенствования управления руководителей в образовательной организации и рекомендаций по совершенствованию стиля управления руководителей.

2.Мы предложили организовать работу по обучению преподавателей колледжа организационно-педагогическим основам управленческой деятельности по одному из параметров – это профессиональная компетентность руководителей образовательной организации.

Разработанная нами программа включает занятия по совершенствованию навыков построения взаимоотношений в коллективе, как одной из составляющих управленческой деятельности.

Программа направлена на формирование творческого коллектива единомышленников. Концептуальные идеи, заложенные в программе повышения эффективности управления у руководителей, требуют от них высокого уровня профессионального мастерства.

3.Мы также сформулировали рекомендации по оптимизации стиля управления преподавателям:

- изменить авторитарный стиль руководства на «адаптивный» стиль – стиль, проявляющийся в умении

руководителя вести себя в зависимости от требований реальной ситуации;

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

- главным ориентиром избрать оказание поддержки своему персоналу, заботу о создании благоприятных условий для реализации потенциальных возможностей подчиненных.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ теоретических подходов к изучению личности руководителя образовательной организации в психолого-педагогической, управленческой литературе раскрывает многочисленные попытки создания моделей личности эффективного руководителя. В исследованиях, посвященных проблеме построения модели эффективного руководителя образовательной организации, выделяются четыре блока качеств и способностей: 1) профессиональная подготовленность (знания, умения, навыки по профилю деятельности; знание науки управления; опыт работы); 2) психологическая подготовленность (интерес к деятельности, чувство ответственности, коллективизм); 3) организаторские способности (способность к быстрой и четкой ориентировке в психологии людей, практический склад ума, сила воли); 4) педагогические способности (педагогическая наблюдательность, изобретательность, любовь к людям).

Особую роль в деятельности руководителя образовательной организации играет его коммуникативная деятельность. Она занимает одну из ключевых позиций в руководстве коллективом. Рефлексия руководителя позволяет управлять с прогнозированием и предупреждением возможных ошибок; наиболее полно учесть связи между различными видами работ. Руководитель, владея навыками рефлексии, видит противоречивые позиции сторон, несовпадение интересов, желаний субъектов педагогического процесса, на стадии противоречий эффективно управляет конфликтной ситуацией.

Стиль управления руководителя задает определенные нормы в коллективе, влияет на совместимость членов педагогического коллектива, на психологический климат.

Стиль управления рассматривается как устойчивая система способов, методов и приемов управленческого взаимодействия в структуре реализации функций управления.

Нами рассмотрены содержательные характеристики и параметры отличий трех стилей управления: авторитарного, демократического и либерального. На наш взгляд, искусство руководителя, особенно в сфере образования, заключается в том, чтобы при общении с подчиненными, коллегами найти тон партнерства, т.к. зачастую подчиненными являются его коллеги, стоящие, стоящие в области образования на равной с ним ступени или выше его.

Результаты исследований показывают, что аналогично тому, как разные ситуации требуют различных организационных структур, так должны выбираться и различные способы управления - в зависимости от характера конкретной ситуации. Таким образом, руководитель должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях. Он должен обладать развитыми навыками рефлексивной деятельности. Различные ситуационные модели помогают осознать необходимость гибкого подхода к руководству.

Важным критерием оценки выбора индивидуального стиля управления руководителя является то, что руководитель в образовательной организации должен уметь регулировать взаимоотношения в своем коллективе, в том числе предупреждать напряженности, разногласия, обострения взаимоотношений.

Нами проведено эмпирическое исследование, направленное на выявление основных психологические характеристики применяемого стиля управления студенческим коллективом образовательной организации (на примере КГКП «Сарыкольский колледж агробизнеса и права», РК).

Выяснилось, что большинство руководителей (кураторов студенческих групп) имеют низкий уровень рефлексии в своей управленческой деятельности, мало внимания уделяют времени повышению своей квалификации и самообразованию, мало изучают новинки психолого-педагогической литературы по психологии управления, не всегда вникают в

проблему, испытывают затруднения в принятии управленческих решений. Большая часть исследуемых руководителей признается, что нуждается в дополнительных управленческих знаниях и умениях.

Результаты оценки стиля управления показали преобладание авторитарно-единоличного подхода в управлении у исследуемых руководителей.

Результаты эмпирического исследования подтвердили необходимость разработки путей совершенствования управления руководителей в образовательной организации и рекомендаций по совершенствованию стиля управления руководителей. Нами предложена программа совершенствования управленческих знаний и умений руководителей и рекомендации руководителям по оптимизации стиля управления.

Таким образом, цель исследования - выявить организационно-педагогические основы формирования индивидуального стиля руководителя образовательной организации – достигнута, задачи решены, гипотеза нашла свое подтверждение.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акимова М.Н., Илькухин А.А. Самопознание – путь профессионального становления учителя. – Самара: СИПКРО, 2014. – 60 с.
2. Ананьев Б.Г. Некоторые проблемы психологии взрослых. – М.: Просвещение, 2005. – 124 с.
3. Андреева Г.М. Яноушека Я.А. Общение и эффективность совместной деятельности. – М.: Прогресс, 2010. – 224 с.
4. Аникеева Н.П. Психологический климат в коллективе. М.: Просвещение, 2000. – 246 с.
5. Артубалевская В.В. Курсовая подготовка педагогов как системообразующий фактор их непрерывного повышения квалификации. Канд. Дисс. – СПб., 1993. – 214 с.
6. Афанасьев В.Г. Программно-целевое планирование и управление. – М.: Высшая школа, 2012. – 187 с.
7. Афанасьев В.Г. Человек в управлении обществом. – М., 2009. – 58 с.
8. Афанасьева Т.П., Елисеева И.А., Немова Н.В. Аттестация педагогических и руководящих кадров образования. – М.: наука, 2008. – 84 с.
9. Бельчиков Я.М., Бринштейн М.М. Деловые игры. – Рига: Авотс, 1999. – 304 с.
10. Беляева В.В., Борисов Ю.В. Теория образования. Томск: ТГПУ, 2011. - 146 с.
11. Бенин В.Л. Педагогическая культура: философско-социологический анализ. – Уфа: УГПУ, 2012. - 131с.
12. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры – Л.: Лениздат, 1999. – 400 с.
13. Бодалев А.А. Личность и общение. Избранные труды . - М.: Педагогика, 1998. - 272 с.
14. Большой энциклопедический словарь. - М.: Большая Российская

- энциклопедия, 1998. - 1014 с.
15. Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт! - Новосибирск: НГУ, 2013. – 258 с.
  16. Борытко, Н. М. Управление образовательными системами: Учебник для студентов педа-гогических вузов / Н. М. Борытко, И. А. Соловцова; Под ред. Н.М. Борыт-ко. — Волгоград: Изд-во ВГИПК РО, 2012. — 48 с.
  17. Браже Т.Г. Из опыта развития общей культуры учителя // Педагогика. - 1998. -№ 2. - С.70 -75.
  18. Вазина К.Я. Саморазвитие человека и технология организации образовательного пространства. Челябинск: Авт. Школа «Саморазвитие человека», 2014. – 240 с.
  19. Вазина К.Я., Петров Ю.Н. Технология развивающего управления и непрерывное профессиональное развитие. – Нижний Новгород ВИЛИ. 2015.-296 с.
  20. Вазина К.Я. Единая система критериев оценки и самооценки управления учебным заведением, - Нижний Новгород: ВИПИ, 2013. - 212 с.
  21. Вазина К.Я., Петров Ю.Н., Бслиловский В.Д. Педагогический менеджмент. -М.: Педагогика, 2009. - 384 с.
  22. Васильев Ю.К. Педагогическое управление в школе, методология, теория, практика. - М: Педагогика, 2002. -196 с.
  23. Ведров Е.Е. Психологические проблемы управления. - М.: Знание. 1990. – 212 с.
  24. Воробьев Н.В., Суханцева В.К., Иванова Т.В. О педагогической культуре будущего учителя // Педагогика. 2000 -.№ 2 С.26-28.
  25. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Перевод с англ. - М.: Дело, 2014. – 320 с.
  26. Выготский Л.С. Педагогическая психология / Под ред. В.В. Давыдова. - М.: Педагогика - Пресс, 1998. - 536 с.

27. Гвишиани Д.И. Организация и управление. - М.: Дело, 2011. – 148 с.
28. Генон Ф. Психология управления: основные проблемы - М: Прогресс, 1989. – 422 с.
29. Жуков Ю.М. Эффективность делового общения. - М.: Арена, 2015. - 196 с.
30. Кабаченко Т.С. Психология управления. - М., 2009. - 31 с.
31. Казарин Л.С. Развитие многоуровневой системы подготовки учителя /. Педагогика. - 2008. - № 5. - С.53-57.
32. Калашникова Л.В. Практические занятия как форма повышения квалификации педагогических кадров. - Л.: ЛГУ, 1997. -- 178 с.
33. Кларин Н.В. Инновационные модели обучения в зарубежных педагогических поисках. - М.: Арена, 2011. - 222 с.
34. Климов Е.А. Индивидуальный стиль деятельности в зависимости от типологических свойств нервной системы. - Казань. -2000. – 48 с.
35. Ковалев А.Г. Коллектив и социально-педагогические проблемы руководства, -М: Педагогика, 2001. - 264 с.
36. Комаров В.Ф. Управленческие имитационные игры. - Новосибирск: Наука, 2012. - 271 с.
37. Конаржевский Ю.А. Формирование педколлектива. - М.: Педагогика, 2001. - 348 с.
38. Конаржевский Ю.А. Технология педагогического анализа учебно-воспитательного процесса. - М.: Новая школа, 2002. - 289 с.
39. Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Социальная психология малой группы. – М.: Аспект Пресс, 2010.
40. Кроссворды для руководителя /сост. И.В. Липсиц. – К83М.: «Дело», 1998. –184 с.
41. Крылова Н.Б. Формирование культуры будущего специалиста. - М.. Высшая школа, 2003. – 145 с.
42. Ладенко И.С., Поляков В.Г. Методология рефлексивного управления. - Новосибирск: МГУ, 2001. - 133 с.

- 43.Лазарев В.С. Руководство педагогическим коллективом: модели и методы / Под ред. В.С. Лазарева. - М.: Центр социальных и экономических исследований, 2003. - 158 с.
- 44.Леднев В.С. Содержание образования: сущность, структура, перспективы. - М.: Высшая школа, 2000. - 224 с.
- 45.Леонтьев А.А. Педагогическое общение. - М.: Знание, 1989. - 48 с.
- 46.Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. - М.: Политиздат, 1990. - 304 с.
- 47.Ли Якокка. Карьера менеджера/ Общ. ред. С.К). Медведкова - М.: Прогресс-М, 2002. - 143 с.
- 48.Лицинер Р., Разу М., Старостин Ю. Обучение менеджеров: творчески использовать зарубежный опыт //Экономические науки. - 2005.- №4. - С.-15-48.
- 49.Магомед-Эминов М.Ш. Мотивация и межличностное взаимодействие//Принципы историзма и психологическая наука. – Ч.1. – М., 2011. – 210 с.
- 50.Магун В.С. Потребности и психология социальной деятельности личности. – Л, 1996.
- 51.Макаров М.Г. Технология и эффективность социального управления. - М. Прогресс, 2012. - 268 с.
- 52.Маркова Е.В. Структурная организация личностных характеристик субъекта управленческой деятельности //Психология субъекта профессиональной деятельности: Вып.2 /Под ред. В.А. Барабанщикова, А.В. Карпова. – М. – Ярославль, 2013. – 150 с.
- 53.Марченко. И.П. Какой руководитель нам нужен. – М.: Экономика. – 2002. – 145 с.
- 54.Матрос Д.Ш. Имитационное моделирование в управлении школой/ Под редакцией М.М. Поташника. - М.: Педагогика, 2003. - 186 с.
- 55.Менеджмент в управлении школой. Под ред. Шамовой Т.И. М.: Просвещение, 1995. – 238 с.

56. Мерлин В.С. Очерк интегрального исследования индивидуальности. – М, 2000. – 150 с.
57. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основ, момента. Пер. с англ - М.: Дело ЛТД, 2013. - 702 с.
58. Митина Л.М. Психологические аспекты. - Тула: ТГПУ, 2012 - 178 с.
59. Моделирование содержания образования руководящих кадров общеобразовательных школ в системе повышения квалификации  
Под ред. Тонконогой Е.Н. - Псков.: Наука, 2013. - 334 с.
60. Москвичев. С.Г. Использование фактора мотивации управления. Киев: Ника-Центр Эльга, 2001. - 362 с.
61. Научная организация труда и управления. - М, Политиздат 1997. - 39 с.
62. Немов Р.С. Психология. В 3 кн.- Кн.2. – М.- 2011. – 470 с.
63. Немов Р.С. Социально-психологический анализ эффективной деятельности коллектива. - М.: Мысль, 2013. - 245 с.
64. Немова Н.В. Управление методической работой в школе. - М.: Сентябрь, 2000. - 176 с.
65. Непрерывное образование педагогов: современные проблемы и тенденции // Материалы научно-практической конференции. – Санкт-Петербург.: Знание, 2002. - 168 с.
66. Никитин А. Э. Зарубежный опыт повышения квалификации педагогических кадров. - М.: РИПКРО, 2009. - 7К с.
67. Новое педагогическое мышление / Под. ред. А.В. Петровского. - М.: Педагогика, 1999. - 280 с.
68. Новые ценности образования / Под ред. П.С. Крыловой. - М.: Инноватор, 2011. - 153 с.
69. Олейникова Я.В. Культура поведения как фактор профессиональной успешности // Парадигма. - 2015. - №1. - С.23-26.
70. Омаров А.М. Управление: искусство общения. - М.: Дело, 2011. - 110 с.
71. Орлов А.А. Внутришкольное управление: поиск путей эффективности // Советская педагогика. - 2010. - №4. - С.72-74.

72. Основы управления персоналом / Под ред. Б.Г. Генкина. - М.: Высшая школа, 2001. - 340 с.
73. Панасюк А.К. Управленческое общение. - М.: Прогресс, 1999. - 284 с.
74. Педагог пришел учиться: методическая рекомендация для системы повышения квалификации педагогических кадров / Под ред. Чечеля И.Д. - М.: Новая школа, 2014. - 90 с.
75. Петренко В.Ф. Психосемантика сознания. – Автореф. дисс....докт. псих наук. – М, 1988.
76. Петровская Л.А. Компетентность в общении. М.: Просвещение, 1997. - 286 с.
77. Петровский А.И. Личность, деятельность, коллектив. М.: Политиздат, 1998. – 255 с.
78. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. -М.: Прогресс, 2000. – 434 с.
79. Попов Г.Х. Проблемы теории управления. - М.: МГУ, 1998. – 224 с.
80. Поташник М.М., Лазврев В.С. Управление развитием школы. – М.: Новая школа, 2011. – 456 с.
81. Пригожин А.И. Нововведения: стимулы и препятствия. – М.: Политиздат, 1989. – 217 с.
82. Психологическая практика в вузе: Учебное пособие. – Магнитогорск: МаГУ, 2004. – 188 с.
83. Руководство коллективом: наука и искусство. - Минск: Деловая игра, 2015. – 265 с.
84. Слостенин В.А., Исаев И.Ф., Мищенко А.И., Шиянов Н.Е. Педагогика. - М.: Школа-пресс, 2003. -512 с.
85. Словарь практического психолога. - Минск: Харвест, 2000. - 800 с.
86. Соколова Л.Б. Методологическая культура как фактор становления педагогической деятельности. Оренбург: 2012. - 120 с.
87. Станкин М.И. Психология общения. - М.: Новая школа. 2011. - 364 с.
88. Станкин М.И. Стереотипизация или основной барьер на пути

- понимания начальником подчиненного. //Управление персоналом. - 2010. - №3. - С. 18-24.
89. Степанова Е.Н. Психология взрослых — основа акмеологии. - СПб.: СПб акмеологическая академия, 2012.- 168 с.
90. Стрезикозин В.П. Руководство учебным процессом. - М.: Политиздат, 1989. -198 с.
91. Третьяков П.И. Управление школой по результатам. - М.: Новая школа, 2000 -229 с.
92. Уманский Л.И. Психология организаторских способностей: Автореф. докт. дисс. - М., 2002. - 31 с.
93. Уоррен Б. Почему лидеры не могут руководить // США. - 2000. - №6. - С. 27-30.
94. Управление персоналом в условиях рыночной экономики / Под ред. Марра Р. -М.: Контролинг, 2011. - 267 с.
95. Управление школой: теоретические основы и методы / Под ред. Лазарева В.С.- М.: Центр социальных и экономических исследований, 2013 . - 336 с.
96. Управление персоналом организации. / Под ред. А.Я. Кибанова - М.: ИНФА-М, 2008. - 512 с.
97. Хомерики О.Г., Поташник М.М, Лоренсов А.В. Развитие школы как инновационный процесс / Под ред. М.М. Поташника. - М: Новая школа, 1999. - 64 с.
98. Черкасов Б.И. В чем преимущества сетевого планирования // Вестник высшей школы. - 1997. -№ 2 - С.34-36.
99. Чинапах В., Лефстред Я.И., Вайлер Г. Развитие людских ресурсов и планирование образования // Перспективы. - 2011. - №1. - С. 9-26.
100. Чуракова Р.Г. Моделирование психологических ситуаций в ролевых играх. -М.: Прогресс, 2004. -187 с.
101. Чхартишвили Ш.Н. Природа и виды социогенной потребности

- //Проблемы формирования социогенных потребностей. – Тбилиси, 2010. – 320 с.
102. Шакуров Р.Х. Директор школы и микроклимат учительского коллектива. - М.: Знание, 1998. -239 с.
103. Шамова Т.Н. Исследовательский подход в управлении школой. - М. Педагогика, 1999. -312 с.
104. Шадриков В.Д. Психология деятельности и способности человека. - М. Логос, 2000. - 320 с.
105. Шейной В.П. Психология и этика делового контакта. - Мн: Амалфея, 2008. - 384 с.
106. Шепель В.М. Имиджология: секреты личного обаяния. – М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 2014. – 320 с.
107. Шепель В.М. Управленческая этика. – М.: Экономика, 2003. - 113 с.
108. Шкуратова И.П. Диагностика мотивации межличностного общения. – Самара, 2015. – 352 с.
109. Шубин Н.А. Внутришкольный контроль. - М.: Просвещение, 2001. 214 с.
110. Щуркова Н.Е. Воспитание: новый взгляд с позиции культуры. - М: Педагогический поиск, 2000. - 78 с.
111. Эльконин Д.Б. Психология игры. - М.: Педагогика. 1997. - 304 с.
112. Юнг К.Г. Аналитическая психология. – М.: Современный Гуманитарный Университет, 2015. – 67 с.
113. Юсупов Ф.М. Стимулирование педагогической деятельности, методическое руководство. - Казань: КГУ, 2011. - 96 с.
114. Ядов В.А. Социологические исследования: методология, программа, методы. - Самара: СГПУ, 2012. - 329 с.

# ПРИЛОЖЕНИЕ 1

## Анкета

### Уважаемый респондент!

Просим Вас принять участие в исследовании, посвященном изучению управленческой деятельности руководителей образовательных организаций. Ваше мнение окажет неоценимую помощь в анализе данной проблемы. Ответить на вопросы просто, нужно обвести номера подходящих ответов. Если ответа, соответствующего Вашему мнению, не удалось предусмотреть, то впишите его сами на свободных строчках. Исследование является анонимным, ответы будут использованы в обобщенном виде в научных целях. Заранее благодарим Вас за участие и помощь в проведении исследования!

### **1. Какими, на ваш взгляд, качества наиболее важны для современного руководителя в образовательной организации?**

1. высокий интеллект;
2. ориентация на дело, на задачу;
3. уверенность в себе;
4. идентификация себя с делом;
5. умение принимать самостоятельные решения;
6. способность брать на себя ответственность;
7. умение убеждать других людей;
8. творческий склад ума;
9. способность к сотрудничеству;
10. эмпатийность, способность к сочувствию;
11. способность делать ставку на других;
12. гибкость; способность ладить с другими людьми;
13. высокая общая культура; коммуникативность;
14. организаторские способности;
15. энергичность, трудолюбие,
16. умение четко формулировать общезначимые цели и объединять вокруг них людей;
17. стремление к самосовершенствованию;
18. высокие моральные качества;
19. умение при необходимости менять стиль руководства.

### **2. Какой модели поведения вы больше склонны придерживаться в своей управленческой деятельности?**

1. в принятии решений всегда придерживаться собственного мнения, не поощрять инициативу подчиненных, осуществлять жесткий контроль за их деятельностью;
2. принимать решения на совещательном уровне, поддерживать инициативу подчиненных, делегировать полномочия;
3. во всем полагаться на мнение подчиненных, предоставлять им полную свободу в решении задач;
4. прибегать к любому из названных вариантов управления в зависимости от ситуации.

### **3. Испытываете ли вы какие-либо затруднения в своей управленческой деятельности?**

1. часто;
2. иногда;
3. скорее да, чем нет;
4. никогда.

### **4. Задумываетесь ли вы над ошибками в собственной работе, пытаетесь ли понять их причины?**

1. часто;
2. иногда;

3. скорее да, чем нет;
4. никогда.

**5. Испытываете ли вы потребность в критическом анализе управленческой деятельности и ее результатов?**

1. высокую потребность;
2. достаточную потребность;
3. скорее наличие потребности, чем ее отсутствие;
4. отсутствие потребности.

**6. Нуждаетесь ли вы в дополнительных знаниях, в приобретении каких-либо умений в области психологии управления?**

1. да;
2. скорее да, чем нет;
3. нет.

**7. Занимаетесь ли вы самообразованием, следите за новинками психолого-педагогической литературы, литературы по психологии управления?**

1. да;
2. нет.

**8. Случаются ли у вас конфликты со студентами?**

1. часто;
2. иногда;
3. никогда.

**9. Задумываетесь ли вы над причинами возникающих конфликтов, пытаетесь ли искать пути их разрешения (для ответивших положительно на вопрос № 8)?**

1. да;
2. иногда;
3. нет.

**10. Испытываете ли вы потребность в обосновании мотивов своего поведения, общения?**

1. высокую потребность;
2. достаточную потребность;
3. скорее наличие потребности, чем ее отсутствие;
4. отсутствие потребности.

**11. Ваш возраст:**

1. 25 – 30 лет;
2. 30 – 40 лет;
3. более 40 лет.

**12. Ваш пол:**

1. мужской;
2. женский.

**13. Ваше образование:**

---

**14. Ваша должность в учреждении:**

---

### ОЦЕНКА СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ

**Инструкция.** Предлагается в утвердительной форме объективно ответить на вопросы, касающиеся вашего характера, отношений, привычек, склонностей; обвести кружком номера тех из них, которые соответствуют вашему поведению и отношению к людям. Если вы никогда не сталкивались с некоторыми из этих ситуаций, постарайтесь представить, как бы вы могли повести себя в них.

1. В работе с людьми я предпочитаю, чтобы они беспрекословно выполняли мои распоряжения.
2. Меня легко увлечь новыми задачами, но я быстро охлаждаю к ним.
3. Люди часто завидуют моему терпению и выдержке.
4. В трудных ситуациях я всегда думаю о других, а потом о себе.
5. Мои родители редко заставляли делать меня то, что я не хотел.
6. Меня раздражает, когда кто-то проявляет слишком много инициативы.
7. Я очень напряженно работаю т.к. не могу положиться на своих помощников.
8. Когда я чувствую, что меня не понимают, я отказываюсь от намерений делать что-либо.
9. Я умею объективно оценить своих подчиненных, выделив среди них сильных, средних и слабых.
10. Мне приходится часто советоваться со своими помощниками, прежде чем отдать ответственное распоряжение.
11. Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызывать у людей раздражение.
12. Уверен, что мои оценки успехов и неудач подчиненных точны и справедливы.
13. Я всегда требую от подчиненных неукоснительного выполнения моих приказаний и распоряжений.
14. Мне легче работать одному, чем кем-то руководить.
15. Мне нравится анализировать и обсуждать с подчиненными их проблемы.
16. Мои помощники справляются не только со своими, но и с моими функциональными обязанностями.
17. Мне легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными, которых всегда можно поставить на место.
18. Я всегда добиваюсь выполнения своих распоряжений наперекор обстоятельствам.
19. Самое трудное для меня -- это вмешиваться в ход работы людей, требовать от них дополнительных усилий.
20. Чтобы лучше понять подчиненных, я стараюсь представить себя на их месте.
21. Я думаю, что управление людьми должно быть гибким -- подчиненным нельзя демонстрировать ни железной непреклонности, ни панибратства.
22. Меня больше волнуют собственные проблемы, чем интересы подчиненных.
23. Мне приходится часто заниматься текущими делами и испытывать от этого большие интеллектуальные и эмоциональные нагрузки.
24. Родители заставляли меня подчиняться даже тогда, когда я считал это неразумным.
25. Работу с людьми я представляю себе как мучительное занятие.
26. Я стараюсь развивать в коллективе взаимопомощь и сотрудничество.
27. Я с благодарностью отношусь к предложениям и советам подчиненных.
28. Главное в руководстве -- распределить обязанности.
29. Эффективность управления достигается тогда, когда подчиненные существуют лишь как исполнители воли командира.
30. Подчиненные -- безответственные люди, по этому их нужно постоянно контролировать.
31. Лучше всего предоставлять полную самостоятельность коллективы и ни во что не вмешиваться.
32. Для более качественного руководства нужно поощрять наиболее способных подчиненных и строго взыскивать с нерадивых.
33. Я всегда признаю свои ошибки и выбираю более правильное решение.
34. Мне приходится часто объяснять неудачи в управлении объективными обстоятельствами.

35. Нарушителя дисциплины я строго наказываю.
36. В критике недостатков подчиненных я беспощаден.
37. Иногда мне кажется, что в коллективе я лишний человек.
38. Прежде чем упрекать подчиненного, я стараюсь его похвалить.
39. Я хорошо взаимодействую с коллективом и считаюсь с его мнением.
40. Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости к подчиненным.
41. Если бы мои подчиненные делали так, как я требую, я бы достиг гораздо большего.

<b>Стиль управления</b>	<b>Номера утверждений</b>
Авторитарно -единоличный	1,6,7,12,13,18,19,24,25,30,31,36,3,42,43,48,49,54, ,7 55,60
Пассивно -попустительский	2,5,8,11,14,17,20,23,26,29Ю,32,3 5,38,41, 44,47,50,53,56,59
Единолично - демократический	3,4,9,10,15,16,21,22,27,28,33,34,3,9, 40,45,46,51,52,57,58

### **Ключ-таблица к тесту**

Тем не менее, подсчитав номера соответствующих утверждений и войдя в ключ-таблицу, можно определить степень выраженности авторитарно-единоличного, пассивно-попустительского или единолично-демократического стиля управления.

В зависимости от полученных сумм ответов степень выраженности будет различной:

минимальной (0--7),

средней (8--13),

высокой (14--20).

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

Для более полной характеристики индивидуального стиля и последующего совершенствования его можно руководствоваться следующими пояснениями.

Характеристика индивидуального стиля управления.

#### **Авторитарно-единоличный**

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

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

Высокая (14--20): раскрывает ярко выраженные лидерские качества и стремление к единоличной власти, непреклонность и решительность в суждениях, энергичность и жесткая требовательность, неумение учитывать инициативу подчиненных и предоставлять им самостоятельность, чрезмерную резкость в критике и предвзятость в оценках, честолюбие и низкую совместимость с заместителями, злоупотребление наказаниями, игнорирование общественным мнения.

#### **Пассивно-попустительский**

Минимальная (0--7): проявляется в неустойчивом желании работать с людьми, неумении ставить перед подчиненными задачи и решать их совместно, неуверенности и нечеткости в распределении обязанностей, импульсивности в критике недостатков подчиненных, слабой требовательности и ответственности.

Средняя (8--13): отражает стремление переложить свои обязанности на заместителей, пассивность в руководстве людьми, нетребовательность и доверчивость, податливость к постороннему влиянию и страх перед необходимостью самостоятельно принимать решения, чрезмерную мягкость к нарушителям, склонность к уговариванию.

Высокая (14--20): показывает полное безразличие к интересам коллектива, нежелание брать на себя ответственность и принимать Сложные решения, нетребовательность и самоустранение от управления, повышенную внушаемость и слабоволие, беспринципность и неумение отстаивать свою точку зрения, отсутствие целей деятельности и конкретных планов, попустительство, заискивание и панибратство.

**Единолично-демократический**

Минимальная (0--7): свидетельствует о слабом стремлении быть ближе к подчиненным, сотрудничать и выслушивать советы помощников, попытке направлять деятельность коллектива через заместителей и актив, некоторой неуверенности в своих командно-организаторских качествах.

Средняя (8--13): раскрывает устойчивое стремление жить интересами коллектива, проявлять заботу о подчиненных, оказывать доверие заместителям и поощрять их инициативу, реагировать на критику и опираться на актив, умение убеждать и разъяснять приказы, сочетать поощрение и принуждение, использовать просьбы и прислушиваться к предложениям подчинённых, развивать коллективное мнение.

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

## ПРИЛОЖЕНИЕ 3

### Программа совершенствования управленческих знаний и умений руководителей в образовательной организации

#### Тема 1

«Целевые ориентиры деятельности образовательного учреждения на современном этапе»

Часы 8

#### Содержание:

- Ключевые идеи Концепции модернизации российского образования на период до 2020 года.
- Подходы к пониманию качества образования.
- Приоритеты развития образовательного процесса: формирование ключевых компетентностей, организация здоровьесберегающей среды, профилизация обучения, информатизация образовательного пространства.
- Подходы к проектированию образовательной системы, обеспечивающей реализацию ключевых идей концепции.
- Модель выпускника как целевой ориентир деятельности образовательного учреждения в условиях модернизации образования. Принципы и критерии моделирования.
- Технологии разработки целей образовательного учреждения как конкретных, реальных, измеримых образовательных результатов.

Форма проведения: Интерактивное занятие с использованием следующих видов деятельности:

- анализ текстов;
- разработка критериев моделирования;
- создание модели выпускника;
- определение целей ОУ;
- презентация результатов.
- индивидуальная и групповая работа.

Результат (продукт): Описание модели выпускника ОУ.

Форма контроля: Презентация разработанных продуктов групповой деятельности. Формулировки долгосрочных целей образовательного учреждения (на 3-5 лет).

#### Задания для самостоятельной работы:

- разработать модель выпускника для своего образовательного учреждения;
- сформулировать долгосрочные цели своего образовательного учреждения.

#### Тема 2

«Управление развитием человеческих ресурсов образовательного учреждения»

Часы 8

#### Содержание:

- Профессиональная компетентность педагогического персонала как ключевое условие достижения поставленных целей.
- Способы обеспечения требуемой профессиональной компетентности.
- Методическая работа – средство обеспечения адекватной готовности педагогического персонала к реализации целей внутренними ресурсами образовательного учреждения.
- Технологии организации методической работы. Критерии ее эффективности.
- Возможности внешних учреждений повышения квалификации по обеспечению необходимой профессиональной компетентности персонала ОУ. Условия эффективного использования внешних ресурсов.

Форма проведения: Интерактивное занятие с использованием следующих видов

деятельности:

- анализ текстов;
- разработка требований к профессиональной компетентности педагогического персонала;
- создание модели эффективной методической работы в ОУ;
- разработка заказа на повышение квалификации.
- индивидуальная и групповая работа.

Результат (продукт):

- перечень требований к профессиональной компетентности педагогического персонала по реализации целей;
- описание модели организации методической работы в ОУ;
- описание структуры заказа на повышение квалификации учреждению ПК.

Форма контроля: Презентация разработанных продуктов групповой деятельности.

Задания для самостоятельной работы:

- разработать конкретные требования к профессиональной компетентности педагогического персонала своего образовательного учреждения;
- разработать модель организации целенаправленной методической работы в своем образовательном учреждении;
- оформить заказ на повышение квалификации конкретной категории персонала для конкретной цели.

Тема 3

«Обеспечение нормативной базы образовательного учреждения, адекватной поставленным целям»

Часы 8

Содержание:

- Локальные акты образовательного учреждения как инструмент управления персоналом для достижения целей.
- Условия действенности локальных актов.
- Требования к разработке должностной инструкции. Процедура внесения изменений и дополнений.
- Материальное стимулирование педагогического персонала как способ повышения трудовой мотивации персонала на реализацию целей.
- Подходы к разработке Положения о материальном поощрении работников ОУ (или соответствующего раздела Коллективного договора).
- Возможная корректировка Правил внутреннего трудового распорядка в соответствии с целями

Форма проведения: Интерактивное занятие с использованием следующих видов деятельности:

- анализ текстов;
- разработка предложений для внесения изменений и дополнений в должностные инструкции;
- разработка критериев материального стимулирования персонала;
- индивидуальная и групповая работа.

Результат (продукт):

- Формулировки конкретных изменений и дополнений в должностные инструкции персонала.

- Перечень критериев для реализации материального стимулирования персонала

Форма контроля: Презентация разработанных продуктов групповой деятельности.

Задания для самостоятельной работы:

- разработать конкретные изменения и дополнения в должностные инструкции одной из категорий педагогического персонала своего образовательного учреждения в соответствии с поставленными целями;

- сформулировать конкретные критерии материального стимулирования педагогического персонала своего образовательного учреждения на достижение поставленных целей;

- разработать и обосновать изменения в Правила внутреннего трудового распорядка своего образовательного учреждения в соответствии с поставленными целями.

#### Тема 4

«Организация целенаправленной контрольной деятельности администрации образовательного учреждения»

#### Часы 8

#### Содержание:

- Контроль как функция обратной связи.
- Закономерности и специфика реализации обратных связей в образовательном учреждении.

- Планирование контрольной деятельности руководителя.

- Объекты контроля в образовательном учреждении. Контроль процесса и контроль результата.

- Способы реализации контрольной деятельности (методы контроля). Критерии их выбора.

- Обеспечение программирующего воздействия контроля на педагогический персонал.

- Критерии эффективности контроля.

- Анализ информации, собранной в ходе контроля. Выявление причин отклонений от запланированных результатов.

- Корректировка деятельности педагогического персонала на основании результатов анализа.

Форма проведения: Интерактивное занятие с использованием следующих видов деятельности:

- анализ текстов;
- выбор объектов контроля в соответствии с целями;
- определение методов контроля, адекватных объектам;
- разработка структуры аналитического документа.
- индивидуальная и групповая работа.

#### Результат (продукт)

- Полный перечень объектов контроля в соответствии с заявленными целями и соответствующих им методов контроля.

- Структура аналитического документа по итогам контроля.

Форма контроля: Презентация разработанных продуктов групповой деятельности.

#### Задания для самостоятельной работы:

- составить полный перечень конкретных объектов контроля и адекватных им методов контроля в соответствии с целями в своем образовательном учреждении.

#### Тема 5

«Оценка деятельности педагогического персонала в условиях изменений»

#### Часы 8

#### Содержание

- Сущность оценки работы персонала.
- Содержание и структура процесса оценивания. Целенаправленность оценочной

деятельности.

- Особенности оценочной деятельности в образовательных учреждениях в условиях изменений.
- Учет факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала со стороны работника и со стороны организации.
- Методы оценки (графическая шкала оценок, альтернативное ранжирование, парное сравнение, метод критического инцидента, коэффициентный метод, тестирование, метод «обратная связь на 360 градусов» и др.). Критерии их выбора.
- Юридические и этические аспекты оценочной деятельности.
- Требования к организации эффективной системы оценивания персонала в образовательном учреждении.

Форма проведения: Интерактивное занятие с использованием следующих видов деятельности:

- анализ текстов;
- разработка критериев выбора метода оценки;
- разработка требований к системе оценивания педагогического персонала;
- разработка оценочного инструмента для одного объекта оценки с учетом поставленных целей;
  - индивидуальная и групповая работа.

### Результат (продукт)

- Список критериев выбора методов оценки для конкретных ситуаций.
- Перечень требований к организации эффективной системы оценивания в образовательном учреждении.
- Описание оценочного инструмента для выбранного объекта оценки с учетом целей.

Форма контроля: Презентация разработанных продуктов групповой деятельности.

Задания для самостоятельной работы: разработать оценочный инструмент с использованием метода графической шкалы оценок для конкретного объекта оценки в своем образовательном учреждении с учетом поставленных целей.

## Тема 6

«Сопrotивление персонала образовательного учреждения»

### Часы 8

#### Содержание

- Стратегические изменения в организации. Стили проведения изменений.
- Сопrotивление персонала изменениям.
- Симптомы сопротивления.
- Источники сопротивления.
- Анализ отношения персонала к изменениям с помощью матрицы «изменения - сопротивление».
- Методы выявления скрытого сопротивления.
- Выбор стратегии преодоления сопротивления.
- Профилактика сопротивления персонала изменениям. Организация эффективной системы информирования персонала как средство профилактики сопротивления. Требования к информации.
- Работа с реальным сопротивлением.
- Анализ типичных ситуаций.

Форма проведения: Интерактивное занятие с использованием следующих видов деятельности:

- анализ текстов;
- определение характеристик эффективной системы информирования персонала;
- разработка социологического инструмента (анкеты) выявления скрытого сопротивления.
- индивидуальная и групповая работа.

### Результат (продукт)

- Перечень характеристик эффективной системы информирования персонала.
- Анкета по выявлению скрытого сопротивления педагогического персонала планируемым изменениям.

Форма контроля: Презентация разработанных продуктов групповой деятельности.

### Задания для самостоятельной работы:

- провести в своем образовательном учреждении исследование с помощью разработанной анкеты с целью выявления возможного (или реального) сопротивления персонала осуществляемым (или планируемым) изменениям; проанализировать результаты исследования.

#### Тема 7

«Принятие управленческих решений – центральное звено в деятельности руководителя по обеспечению реализации целей»

(Кадровый аспект)

Часы 8

#### Содержание

- Специфика функции выработки и принятия решения в деятельности руководителя образовательного учреждения.
- Организационные факторы управленческих решений.
- Нормативная структура принятия управленческого решения. «Решенческое кольцо».
- Типология управленческих решений и нормативные требования к ним.
- Принятие решений в сфере управления персоналом образовательного учреждения в конкретных ситуациях.

Форма проведения: Интерактивное занятие с использованием следующих видов деятельности:

- анализ текстов;
- разработка (выбор) критериев принятия управленческого решения;
- анализ конкретных ситуаций.
- индивидуальная и групповая работа.

### Результат (продукт)

- Конкретные управленческие решения для предложенных ситуаций, удовлетворяющие выбранным критериям

Форма контроля: Презентация разработанных продуктов групповой деятельности.

### Задания для самостоятельной работы:

- описать процесс принятия управленческого решения в сфере управления персоналом в конкретной ситуации (по своему выбору) своего образовательного учреждения; определить критерии принятия решения; указать возможные альтернативные варианты решения;
- обосновать выбранное решение.

### **Занятия для руководителей «Достижение оптимизации отношений в коллективе, снижение конфликтности в коллективе»**

#### **Занятие 1.**

Цель: обучение способам поведения в конфликтной ситуации, приемам релаксации.

1. Кодекс поведения в конфликте см. Приложение 1.
2. Упражнения на снятие нервного напряжения.

3. Психотехнические игры.
4. Решение проблемных ситуаций.

Ход:

1. Теоретическая часть: «Кодекс поведения в конфликте» (см. Приложение 1)
2. Упражнение 1. «Внутренний луч»

Упражнение выполняется индивидуально и направлено на снятие утомления, обретение внутренней стабильности.

Для выполнения упражнения необходимо занять удобную позу — сидя или стоя в зависимости от того, в какой конкретной ситуации оно будет выполняться (в учительской, на уроке, в транспорте).

Представьте, что внутри Вашей головы, в верхней ее части, возникает светлый луч, который медленно и последовательно движется сверху вниз и по пути своего движения освещает изнутри все детали лица, шеи, плеч, рук и т.д. теплым, ровным и расслабляющим светом. По мере движения луча разглаживаются морщины, исчезает напряжение в области затылка, ослабляется складка на лбу, опадают брови «охлаждаются» глаза, ослабляются зажимы в углах губ, опускаются плечи, освобождаются шея и грудь. Внутренний луч как бы формирует новую внешность спокойного и освобожденного человека, удовлетворенного собой и своей жизнью, профессией и учениками.

Представление о теплом внутреннем луче необходимо осуществлять несколько раз, моделируя движение сверху вниз. От выполнения упражнения необходимо получать внутреннее удовольствие, даже наслаждение. Заканчивается упражнение словами: «Я стал новым человеком! Я стал молодым и сильным, спокойным и стабильным! Я все буду делать хорошо!».

### 3. Упражнение «Фокусировка»

Упражнение выполняется за 10-15 минут до начала совещания. Удобно расположитесь в кресле или на стуле. Отдавая самому себе команды, сосредоточьте свое внимание на том или ином участке тела и почувствуйте его теплоту. Например, по команде «Тело!» сосредоточьтесь на своем теле, по команде «Рука!» — на правой руке, «Кисть!» — на кисти правой руки, «Палец!» — на указательном пальце правой руки и, наконец, по команде «Кончик пальца!» — на кончике указательного пальца правой руки. Команды следует подавать самому себе с интервалами 10-12 секунд (найдите при этом благоприятный для Вас ритм).

## 4. Решение проблемной ситуации.

### Ситуация

В дошкольном образовательном учреждении в штате состоит 29 человек и только женщины. Руководителем учреждения является Спиридонова И.Г. - женщина среднего (предпенсионного) возраста, давно работающая системе образования и успешно справляющаяся со своими обязанностями.

В детский сад не так давно, около года, поступил на работу новый сотрудник - Григорьева Н.Н. - молодая, симпатичная женщина, которая оканчивает педагогический институт. Ее приход был встречен достаточно дружелюбно со стороны всех сотрудников детского сада и, в первую очередь заведующей, у которой есть дочь такого же возраста.

Заведующая Спиридонова И.Г. некоторое время «по-матерински» опекала новую сотрудницу, но потом наступил перелом в их взаимоотношениях, и по непонятным для Григорьевой Н.Н. причинам отношения резко ухудшились. Спиридонова И.Г. стала постоянно придирается к Григорьевой Н.Н., стараясь унижить ее как личность, не давала спокойно работать. Для Григорьевой встал вопрос: что делать и не перейти ли на работу?

Другие сотрудницы отдела внешне никак не реагировали на создавшуюся ситуацию. По своему характеру Спиридонова И.Г. достаточно властный человек, давно находится на руководящей должности.

Составим карту данного конфликта

Пример карты конфликта

<b>ВЗАИМООТНОШЕНИЯ</b>		
<b>Главные участники конфликта</b>	<b>Потребности</b>	<b>Опасения</b>
<b>СПИРИДОНОВ А</b>	уважение подчиненных.	быть подвергнутой критике; потеря контроля.
<b>ГРИГОРЬЕВА</b>	самореализация; интересная работа; самостоятельность.	Ущемление достоинства; Невозможность нормально работать.
<b>КОЛЛЕКТИВ ОТДЕЛА</b>	нормальные отношения.	

Участниками этого конфликта являются: Спиридонова, Григорьева и работники отдела. Основная проблема заключается во взаимоотношениях начальника и подчиненной. Потребности и опасения каждой из сторон представлены в таблице 1. Участникам предлагается найти выход из сложившейся ситуации.

### **Занятие 2.**

Цель: Обучение методам управления конфликтами, повышение теоретического уровня управленческого персонала.

1. Теория: Внутриличные методы

2. Использование внутриличных методов в работе руководителя заключаются в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны другого человека. Некоторые авторы предлагают использовать способ «я – высказывание», т.е. способ передачи другому лицу вашего отношения к определенному предмету, без обвинений и требований, но так, чтобы другой человек изменил свое отношение.

Этот способ помогает человеку удержать позицию, не превращая собеседника в своего врага. «Я – высказывание» может быть полезно в любой обстановке, но оно особенно эффективно, когда человек рассержен, раздражен, недоволен. Следует сразу оговориться, что применение данного подхода требует практики и навыков, но это бывает оправданным в дальнейшем. «Я – высказывание» построено так, чтобы позволить высказать личности свое мнение о создавшейся ситуации, выразить свои пожелания. Оно особенно полезно, когда человек хочет передать что-то другому, но не хочет, чтобы тот воспринял это негативно и перешел бы в атаку.

3. Решение проблемной ситуации.

Придя утром на работу, Вы обнаруживаете, что кто-то передвинул все на вашем столе. Вы хотите, чтобы больше этого не повторялось, но и портить отношения с сотрудниками нежелательно. Вы заявляете: «Когда мои бумаги передвигают на моем столе, меня это раздражает. Мне хотелось бы в будущем находить все, как я оставляю перед уходом».

Компоновка заявлений от «я» состоит из: события, реакций индивида, предпочитаемого исхода для личности.

Задание. Ваша реакция? Предпочитаемый исход события.

#### **4. Упражнение «Дыхание»**

Упражнение желательно выполнять перед началом общения с подчиненными. Устройтесь в кресле или на стуле. Расслабьтесь и закройте глаза. По своей собственной команде постарайтесь отключить свое внимание от внешней ситуации и сосредоточиться на своем собственном дыхании. При этом не следует специально управлять своим дыханием, не нужно нарушать его естественный ритм. Упражнение выполняется в течение 3-5 минут,

#### **5. Упражнение «Перед сложным разговором»**

Формула 1. Спокойствие.

«Я спокоен и уверен в себе. У меня правильная позиция. Я готов к диалогу и взаимопониманию».

Формула 2. Снятие волнения и нервного напряжения.

«Мне легко, легко, свободно. Безмятежное счастье. Ярко, отчетливо чувствую безмятежное счастье. Я безмятежно счастлив... Каждая клетка тела дышит безмятежным счастьем. Все тело дышит безмятежным счастьем. Все тело легко, легко, свободно. Безмятежное счастье».

Занятие 3.

Цель: повышение теоретического уровня управленческого персонала, обучение способам решения конфликтных ситуаций, навыкам снятия нервного напряжения.

Задание 1 Решение конфликтной ситуации методом 4-х этапного разрешения конфликта.

Ситуация.

При проведении аттестации, воспитатели Иванова и Петрова претендовали на повышение квалификационной категории. При предварительном рассмотрении заявлений, воспитателю Ивановой было отказано сразу, ввиду несоответствия специальности и должности. Воспитатель «стал в позу» и начал требовать особой оценки его деятельности, мотивируя это сложностью своего участка работы. Работа воспитателя Петровой изучалась заместителем заведующей по воспитательно-методической работе в течение полугода. Результаты были изложены в аттестационной характеристике, которую воспитатель при ознакомлении, отказался подписывать. Еще в ходе изучения работы воспитателя, ему указывалось на существенные недостатки в работе, что не позволяло ему повысить категорию.

Ваши действия при разрешении конфликтной ситуации.

2. Упражнение «Снятие усталости и восстановление работоспособности»

Формула 1.

«Я верю в то, что могу легко и быстро восстанавливаться после работы. Всеми силами я стараюсь ярко почувствовать себя бодрым — энергичным после работы. После работы я чувствую бодрость, молодую энергию во всем теле».

Формула 2.

«Я полон сил и энергии, я готов продолжать работу на уровне своих лучших возможностей, энергично, внимательно, с вдохновением. Я полон сил и энергии, у меня энергичные — здоровые — молодые нервы, у меня неутомимое молодое — богатырское сердце».

Упражнение «Ритмы»

Это упражнение необходимо выполнять в паре. Два человека встают лицом друг к другу и договариваются о своих ролях: один - ведущий, другой - «зеркало». Руки участников подняты на уровень груди и повернуты ладонями навстречу друг другу. Ведущий произвольно двигает руками, а исполняющий роль «зеркала» пытается отразить их в том же ритме. Роли несколько раз меняются.

Психологический смысл упражнения состоит в том, чтобы почувствовать внутренний «ритм» другого человека и как можно полнее отразить его. При этом думайте о том, что каждый человек - индивидуальность, обладающая уникальным психологическим «ритмом», и, чтобы правильно понять человека, надо, прежде всего, почувствовать его энергетику, темперамент, направленность, динамику, внутреннюю экспрессию.