

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА  
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
Кафедра психологии и педагогики детства

**ВОРОНА ЮЛИЯ ОЛЕГОВНА**

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

**УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ  
СПЕЦИАЛИСТОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Направление подготовки: 44.04.01 Педагогическое образование

Направленность (профиль) образовательной программы:

Управление образованием и проектный менеджмент

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

И.о. заведующего кафедрой  
канд. филол. наук, доцент Кухар М.А.

Руководитель магистерской программы  
канд. пед. наук, доцент Диденко Л.А.

Научный руководитель  
доктор пед. наук, профессор Кольга В.В.

Дата защиты

21.12.2022

Обучающийся

Ворона Ю.О.

Оценка

Красноярск 2022

*Реферат*  
*магистерской диссертации*  
*Ворона Юлии Олеговны*  
*по теме «Управление развитием лидерских качеств специалистов*  
*образовательной организации»*

Диссертация на соискании квалификации магистра содержит 79 страниц, 6 рисунков, 8 таблиц, 60 источников, 4 приложения.

Ключевые слова: образовательная организация, управление, лидерские качества, специалисты, модель.

Объект исследования – развитие лидерских качеств специалистов образовательной организации.

Предмет исследования – условия развития лидерских качеств специалистов образовательной организации.

Цель исследования – теоретически обосновать и апробировать условия развития лидерских качеств специалистов образовательной организации.

Задачи исследования состоят в следующем:

- Провести научно-методологический анализ понятия «лидерские качества» специалистов образовательной организации;
- Провести обзор наиболее эффективных методик развития лидерских качеств;
- Разработать организационно-педагогические условия развития лидерских качеств специалистов образовательной организации;
- Реализовать разработанные условия развития лидерских качеств на примере образовательной организации;
- Провести анализ результатов опытно-экспериментальной группы.

Методы исследования: синтез, обобщение и классификация, SWOOT-анализ, анкетирование, опросник, педагогический эксперимент.

Результаты работы заключаются в разработке модели развития лидерских качеств специалистов образовательной организации.

Результаты апробирования предложенной модели показали ее эффективность и потенциал дальнейшего развития.

Новизной исследования в работе является всестороннее исследование теоретических основ управления развитием лидерских качеств специалистов образовательной организации, даны практические рекомендации по совершенствованию лидерских качеств.

Практическая значимость исследования заключается в повышении эффективности деятельности образовательной организации, повышении конкурентоспособности и качества образования.

По результатам исследования опубликованы 2 статьи:

- Ворона Ю.О. Лидерство в образовательной организации// Феномены и тенденции развития современной психологии, педагогики: психологическая и методическая поддержка субъектов образования в современных реалиях. 2022. – С. 11-12.

- Ворона Ю.О. Кольга В.В. Развитие лидерских качеств специалистов дошкольной образовательной организации// «Современное психолого-педагогическое образование» (Яблоковские чтения). 2022. – С.

«\_\_»\_\_\_\_\_20\_\_г. \_\_\_\_\_

(подпись/ Ф.И.О.)

*Summary of master's thesis of*

*Vorona Yulia Olegovna*

*on the topic "Management of leadership development of specialists of an educational organization"*

The dissertation for the master's qualification contains 79 pages, 6 figures, 8 tables, 60 sources, 4 appendices.

Keywords: educational organization, management, leadership qualities, specialists, model.

The object of the study is the development of leadership qualities of specialists of an educational organization.

The subject of the study is the conditions for the development of leadership qualities of specialists of an educational organization.

The purpose of the study is to theoretically substantiate and test the conditions for the development of leadership qualities of specialists of an educational organization.

The objectives of the study are as follows:

- To conduct a scientific and methodological analysis of the concept of "leadership qualities" of specialists of an educational organization;
- Consider the most effective methods of leadership development;
- To develop organizational and pedagogical conditions for the development of leadership qualities of specialists of an educational organization;
- Implement the developed conditions for the development of leadership qualities on the example of an educational organization;
- Analyze the results of the experimental group.

Research methods: synthesis, generalization and classification, SWOOT analysis, questionnaire, questionnaire, pedagogical experiment.

The results of the work consist in the development of a model for the development of leadership qualities of specialists of an educational organization.

The results of testing the proposed model showed its effectiveness and potential for further development.

The novelty of the research in the work is a comprehensive study of the theoretical foundations of management of the development of leadership qualities of specialists of an educational organization, practical recommendations for improving leadership qualities are given.

The practical significance of the study is to increase the efficiency of the educational organization, increase the competitiveness and quality of education.

According to the results of the study, 2 articles were published:

- Vorona Y.O. Leadership in an educational organization// Phenomena and trends in the development of modern psychology, pedagogy: psychological and methodological support of subjects of education in modern realities. 2022. – p. 11-12.

- Vorona Y.O. Kolga V.V. Development of leadership qualities of preschool educational organization specialists// "Modern psychological and pedagogical education" (Yablokov readings). 2022. – p.

## Содержание

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ СПЕЦИАЛИСТОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ .....	6
1.1. Необходимость развития лидерских качеств специалистов .....	6
1.2. Влияние лидерских качеств специалистов на деятельность образовательной организации .....	18
1.3. Методы развития лидерских качеств специалистов образовательной организации .....	27
Выводы по главе 1 .....	36
ГЛАВА 2. ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ЭКСПЕРИМЕНТ ПО РАЗВИТИЮ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ СПЕЦИАЛИСТОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ .....	38
2.1. Анализ деятельности образовательной организации .....	38
2.2. Организационно-педагогические условия развития лидерских качеств специалистов образовательной организации .....	44
2.3. Анализ результатов опытно-экспериментальной работы по апробации модели развития лидерских качеств специалистов .....	49
Выводы по главе 2 .....	54
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	56
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	58
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	64

## ВВЕДЕНИЕ

В современном мире формируются новые требования к процессу управления, которые в целом определяют культуру лидерских качеств в различных сферах жизнедеятельности общества, в том числе и в системе образования. Смысл и содержание образовательной деятельности в сфере образования изменились. Задачи и функции педагогов значительно расширились и усложнились.

Чтобы организовать эффективный образовательный процесс и успешно осуществлять задачи воспитания и образования личности, специалисты образовательных организаций должны искать новые методы и формы работы с учащимися и родителями, делать свою образовательную организацию привлекательной для внешней среды.

Актуальность проведенного нами диссертационного исследования обусловлена тем, что изменение социально-экономических условий, реформы, проводимые в системе образования, диктуют необходимость модернизации процесса образовательной деятельности. Повышаются требования к лидерской культуре специалистов образовательных организаций, без которых невозможно эффективное решение задач, поставленных перед образованием сегодня.

Проблемы лидерских качеств специалистов в организациях различного типа исследуются сегодня сравнительно активно и достаточно широко представлены в современной литературе различных стран по менеджменту, психологии, социологии и т.д. Вопросы лидерских качеств в организациях рассматривали в своих исследованиях, предлагали теории самые разные авторы, среди них в том числе Р. Блейк и Дж. Моутон, Д. Рук и У. Торберт, Р. Хаус, Г. Келли, Б. Басс и др. Современные подходы к управлению развитием лидерских качеств представляются в трудах В.Б. Сергеевой и А. Токаревой, В.В. Труфановой, В.А. Мирзоян, Р.И. Саитова и др. На основе того, что данный вопрос прослеживаются в изысканиях как российских, так и зарубежных

авторов, взятая для выпускной квалификационной работы тема актуальна в современной России. Изучение лидерских качеств в рамках образовательных организаций немаловажно, так как именно в данном типе предприятий осуществляет закладывание в умы людей знаний о мире, о взаимоотношениях с людьми. Мотивирование персонала таких организаций необходимо для поддержания определенной атмосферы.

Цель исследования – теоретически обосновать и апробировать условия развития лидерских качеств специалистов образовательной организации.

Объект исследования – развитие лидерских качеств специалистов образовательной организации.

Предмет исследования – условия развития лидерских качеств специалистов образовательной организации.

Задачи исследования состоят в следующем:

- Провести научно-методологический анализ понятия «лидерские качества» специалистов образовательной организации;
- Провести обзор наиболее эффективных методик развития лидерских качеств;
- Разработать организационно-педагогические условия развития лидерских качеств специалистов образовательной организации;
- Реализовать разработанные условия развития лидерских качеств на примере образовательной организации;
- Провести анализ результатов опытно-экспериментальной группы.

Гипотеза исследования – развитие лидерских качеств специалистов образовательной организации будет результативным в случае разработки и реализации соответствующих организационно-педагогических условий.

Проблема исследования состоит в отсутствии эффективных организационно-педагогических условий.

Методы исследования – синтез, обобщение и классификация, SWOOT-анализ, анкетирование, опросник, педагогический эксперимент.

Научная новизна исследования заключается в разработке и апробации

модели развития лидерских качеств специалистов образовательной организации.

В теоретической части исследования обоснована необходимость формирования лидерских качеств в современной образовательной организации, определено влияние лидерских качеств специалистов на деятельность образовательной организации, а также представлены наиболее эффективные методики развития лидерских качеств.

В практической части работы представлен анализ деятельности образовательной организации на примере частного детского сада, определен порядок проведения эксперимента, сформированы организационно-педагогические условия развития лидерских качеств специалистов образовательной организации, проведен анализ результатов опытно-экспериментальной работы.

Апробация и внедрение результатов исследования реализовывались в ходе организации опытно-экспериментальной работы, проводимой в образовательной организации г. Красноярска. Результаты и основные идеи исследования выносились для обсуждения на заседания кафедры экономики и менеджмента КГПУ им. В.П. Астафьева и научно-исследовательского семинара магистрантов программы «Управление образованием и проектный менеджмент»; XXIII Международный научно-практический форум студентов, аспирантов и молодых ученых «Феномены и тенденции развития современной психологии, педагогики: психологическая и методическая поддержка субъектов образования в современных реалиях» (Красноярск, 2022); VIII Всероссийские психолого-педагогические чтения памяти Л.В. Яблоковой «Современное психолого-педагогическое образование» (Красноярск, 28-29 октября, 2022).

Структура работы: диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

Список литературы насчитывает 60 источников. Основной текст изложен на 63 страницах.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ СПЕЦИАЛИСТОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

## **1.1. Необходимость развития лидерских качеств специалистов**

Каждый специалист образовательной организации должен уметь грамотно распределять своё время, эффективно управлять человеческими ресурсами, к которым относятся не только коллеги, но и дети, посещающие образовательную организацию. За счет использования материальной базы организации, осуществления контроля за протекающими в ней процессами обучения и развития детей, педагог обеспечивает достижение целей своей образовательной деятельности, которая заключается в эффективном обучении и воспитании детей. От того, насколько эффективно педагоги, воспитатели и в целом коллектив образовательной организации осуществляют управление ресурсами и организацию времени детей, зависит успешность процесса обучения.

В литературе по управлению людьми представляется два тесно связанных понятия – менеджмента и лидерства.

Менеджмент определяется как управление в организации [28, С. 15]. В современном мире в данное понятие вкладывается разный смысл – это и отдельная наука, и процесс, и орган управления, и категория людей. Мескон характеризовал менеджмент как умение добиваться поставленных целей, а также как вид деятельности по управлению людьми в организации [22, С. 6]. Специалисты в компании, которые осуществляют работу по управлению персоналом, являются отдельным социальным слоем и именуются менеджерами. Применительно к деятельности дошкольной образовательной организации менеджмент является тесным сотрудничеством всех субъектов образовательного процесса, направленным на обеспечение становления, стабилизации, эффективного функционирования и оптимального развития образовательного учреждения.

Под лидерством принято понимать феномен власти. Лидеры – это люди, показывающие путь, ведущие за собой. Лидерство как социальное явление сопровождает человечество на протяжении всего его существования, и происходит от англосаксонского корня «Leaden» – «путь, дорога» [16, С. 4-5]. Также феномен лидерства рассматривается в научных кругах и как противоположность принуждению, т.е. характеризуется с точки зрения умения побуждать, а не принуждать к каким-либо действиям. К составляющим элементам лидерства можно отнести цели, влияние, группу, общие цели, изменения и личную ответственность и честность – все эти компоненты определяют лидера как лидера [24].

Как определяла А.В. Ерастова, лидерством являются взаимоотношения между лидером и членами его группы, оказывающими влияние друг на друга и совместно стремящимися к реальным изменениям и достижению результатов, отражающих общие цели. Другими словами, автор описывает лидерство как собой вид человеческой деятельности, оказание влияния на окружающих, в результате чего люди-члены группы лидера начинают стремиться к каким-либо изменениям, направленным на достижение желаемых результатов в будущем [16, С. 7].

Обязательным условием лидерства, как например отметил А.Г. Самоличенко в своем исследовании, является обладание властью в формальных либо неформальных организациях и коллективах различных уровней и масштабов. При этом формальная власть в данном случае закрепляется законодательством или принятой документацией внутри предприятия, а неформальная – коллективом на основе социальных, эмоциональных, психологических связей [31, С. 3].

Таким образом, лидерство представляет собой взаимоотношения между руководителем и подчиненными, или, в случае с образовательной организации, между педагогами и детьми. Опираются эти взаимоотношения на эффективное сочетание источников власти в рамках определенной ситуации и методов воздействия на людей [12, С. 1].

Ученые при рассмотрении вопроса лидерства изучают особенности лидера и так называемого руководителя, проводя параллели между данными понятиями, распространенными в современном менеджменте. В рамках деятельности образовательной организации под руководителем можно понимать педагога, который для группы детей и коллег не является приоритетным звеном, а ведет за собой только как человек, имеющий более высокий статус в профессии, занимающий более высокую должность в учебном заведении, относящийся к классу взрослых с точки зрения детей. [26]. Так установлено, что в организации не каждый руководитель, или занимающий высокий статус преподаватель (например, относящийся к должности директора или заместителя директора) является лидером, для этого проводится сравнение руководителя как человека, говорящего что делать (педагог), и лидера как человека, ведущего за собой (педагог-лидер), которое продемонстрировано в таблице 1 далее.

Таблица 1

Отличительные особенности педагога и педагога-лидера [16, С. 7-8]

№ п/п	Сравнительная характеристика	Педагог	Педагог-лидер
1	2	3	4
1	Направление	Планирование, составление документации. Внимание концентрируется на итоговых результатах обучающихся, результатах собственной работы.	Создание образа будущего и разработка стратегии по достижению намеченных целей. Внимание концентрируется на общих будущих результатах деятельности. Направление группы детей в направлении развития, обучения, совершенствования.

## Окончание таблицы 1

2	Ориентация	Занимается организацией работы детей и осуществляют контроль за выполнением их деятельности.	Формирует корпоративную культуру в коллективе педагогов и воспитателей, стимулируют развитие детей.
3	Взаимоотношения	Внимание обращено на достижение взаимопонимания посредством совместной деятельности.	Внимание обращено на коллег и детей, т.е. на их воодушевление, мотивацию к развитию. Использует роль наставника, помощника, мотиватора.
4	Личные качества	Умеет выражать свои мысли, обладает конформизмом и адекватной оценкой организации.	Имеет с детьми и другими педагогами и воспитателями эмоциональную связь, открыт, умеет слушать собеседника, прислушиваться к чужому мнению, характеризуется нонконформизмом и адекватной оценкой собственных качеств.
5	Результаты	Сохранение стабильности, формирование культуры, где ценится эффективность работы ДОО и ее обучающихся.	Инициация изменений, формирование культуры, где ценится честность, открытость, целеустремленность, стремление к познанию нового.

Лидерство в менеджменте как науке не заменяет процесс управления детским и взрослым коллективом, не существует вне данного процесса, а наоборот является дополнением к тем случаям, когда традиционные методы управления не приносят ожидаемых высоких результатов и не позволяют эффективно достигать поставленной цели, как в обучении детей, так и в работе

дошкольной образовательной организации в целом. Сегодня менеджмент и лидерство неразрывно связались даже в отношении образовательных организаций. Так менеджмент поддерживает стабильность, а лидерство способствует переменам [23].

Основные качества лидера:

- компетентность в своей профессии;
- харизма, умение вовлечь в образовательно-воспитательный процесс как детей, так и взрослых;
- ответственность;
- инициативность;
- коммуникабельность;
- умение искать компромиссы и прислушиваться к мнению детей, других педагогов и воспитателей [25].

Данные черты характера позволяют человеку занимать позицию авторитета, мотивировать воспитанников и коллег, вести за собой.

Ахмет Яссауи оценивает лидера, как совершенного человека и классифицирует в нем личностные качества следующим образом: порядочность, трудолюбие, честность, умение преодолевать трудности, поиск истины, нравственность [50].

Р. Стогдилл – известный американский специалист в области исследования лидерства, выявил следующие качества, присущие лидеру:

- открытая потребность в ответственности;
- ориентация на выполнение задач;
- сила и настойчивость в достижении целей;
- смелость и оригинальность в решении проблем;
- уверенность в себе;
- самосознание;
- готовность к принятию последствий собственных действий и решений;

- готовность к разочарованию и преодолению неудач;
- способность влиять на мнение людей;
- способность создавать социальные системы в соответствии с поставленной целью [39].

Теоретическая основа лидерства – это его так называемые классические теории, к которым приписывают теории лидерских качеств, лидерского поведения и ситуационная теория лидерства [20, С. 93].

Лидерство в своей сущности – это проблема, которая имеет особое научное и практическое значение. Философское осмысление данного понятия началось еще в древности, но объектом многочисленных мировых исследований и экспериментов лидерство как феномен стало только в начале XX в. Среди основателей одних из первых известных сегодня концепций лидерства изыскания Л. Бернарда, В. Бинхама, О. Тида, С. Килбоурна, Э. Гизелли, Р. Стогдилла, К. Левина, М. Вудкока, З. Фрейда и др. [31, С. 84].

Анализируя особенности устройства современного общества, экспертами установлено, что исследования лидерства по-прежнему сохраняют свою актуальность, в результате чего данный вопрос активно рассматривают не только специалисты по социальной психологии, но также эксперты смежных областей, например, организационной психологии, социологии, политологии, менеджмента.

В России вопрос лидерства по-прежнему считается недооцененным, о чем говорит факт того, что большинство исследований на данную тему принадлежат зарубежным авторам. Тем не менее, российские эксперты при изучении лидерства затрагивают проблемы психологии лидерства, лидерства в образовательных организациях и менеджмента в повседневной работе [47, С. 85].

Сегодня существует несколько современных теорий и подходов в понимании понятия лидерства в организации:

- теория совместного и отдельного лидерства, построенная на основе консультирования лидера с последователями;

– теория обслуживающего лидерства, которая основана на том, что задача лидера – достижение общих целей через обеспечение благосостояния последователей лидера и подчиненных;

– теория освобождающего лидерства, базирующаяся на основах свободы и высвобождения у подчиненных инициативы [30, С. 18].

В менеджменте основа лидерства – специфический тип управления коллективом коллег и воспитанников в системе «лидер-последователь» [34, С. 81]. В таком случае лидер занимает центральную позицию в коллективе и среди детей, он объединяет людей вокруг себя, помогая найти решение в сложившейся ситуации и мотивируя к учебно-воспитательному процессу. Сергеева В.Б. и Токарева А.А. определили лидерство как способность влиять на группы людей для побуждения их к работе для достижения поставленных целей [35].

Современный менеджмент использует лидерство в качестве одного из механизмов интеграции групповой деятельности людей, направленной на достижение общих целей, т.е. целей образовательной организации – обучение и воспитание детей разных возрастов [38]. И в данной области лидер – это тот человек, воспитатель или педагог, который может повышать эффективность учебного процесса, за счет чего образовательная организация может демонстрировать высокие показатели развития детей. При рассмотрении лидерства с данной точки зрения, оно характеризуется как специфическая форма управленческих отношений в группе людей, будь то коллеги в виде воспитателей и педагогов, или группа детей. Разработанная за долгие годы существования человека теория лидерства была в первую очередь призвана дать ответы на вопросы менеджмента (например, есть ли определенные качества, делающие управленцев эффективными лидерами, лидерами рождаются или навыки лидера в себе может развить любой педагог и т.д.) [33].

В организации, в том числе дошкольной образовательной, типы лидерства классифицируются следующим образом по стилю управления людьми (последователями – детьми и коллегами):

– деловое лидерство (лидер-исполнитель), которое характерно для групп людей, сформированных на основе производственных целей, данный вид оказывает сравнительно серьезное влияние на эффективность процесса управления в организации[40]. Это лидерство педагога в большей степени в отношении других педагогов и воспитателей, а не детей;

– эмоциональное лидерство (лидер-вдохновитель) возникает, в отличие от предыдущего вида, в социально-психологических группах, в основе которых человеческие симпатии, межличностное общение, данный вид лидера в компании оказывает воздействие на эмоциональный фон, снимает психологическое напряжение [14, С. 9-10]. Это лидерство характерно для отношений педагога (воспитателя) и обучающихся (воспитанников);

– ситуационное лидерство (универсальный или ситуативный лидер) – это комбинированный вид лидерства, отличающийся, однако, временной ограниченностью, неустойчивостью, т.е. данный лидер способен вести за собой людей только в определенной, кратковременной ситуации [3]. Этот вид лидерства также может возникать в дошкольной образовательной организации, однако для него характерен недолговременный и спонтанный эффект.

Кроме того, лидерство может быть как формальным, когда влияние на коллектив детей и педагогов оказывает руководитель-лидер (директор, заместитель директора), так и неформальным, когда влияет на персонал авторитетный сотрудник, коллега [48].

Таким образом, необходимо отметить, что современное понимание вопроса лидерства – это, как результат длительной эволюции классических теорий лидерства, феномен, предполагающий интеграцию всех предшествующих подходов, методов и способов влияния на людей в соответствии с конкретной ситуацией. Это дает возможность рассматривать данное понятие и как науку (теорию), и как искусство (практику) управления человеческими ресурсами. Именно в результате этого лидерство – это одна из наиболее важных и едущих тем в теории и практике менеджмента, в том числе

в дошкольной образовательной организации [20, С. 85].

Важно отметить наличие в лидерстве в организациях и отличий по их стилю:

- авторитарный, при котором лидер сам определяет цели и способы для их достижения, требуя монопольной власти в коллективе и группе детей;
- демократический, отличающийся тактичностью и объективностью лидера;
- либеральный, лидер данного типа делегирует ответственность подчиненным и последователям, при этом лидер ни хвалит и ни наказывает последователей, будь то коллеги или воспитанники [36].

Лидерство в современном понимании – это один из важнейших характеристик профессионализма педагога и воспитателя, значимость проблемы лидерства возрастает, что, в свою очередь, ведет к исследованию практического использования концепции лидерства в области управления эффективностью работы учебной организации и коллективом детей и коллег. Лидерство в процессе управления рассматривали в своем изыскании В.И. Колношенко, О.В. Колношенко.

Проблемы вопроса лидерства в управлении организации исследоваться начали еще в древние времена. Так одни из первых упоминаний прослеживались в трудах, в том числе, Конфуция, Гегеля Ницше, Платона Макиавелли, Эмерсона и др. При этом во все времена лидерство изучалось не только с точки зрения процесса управления людьми (менеджмента), но также с философской, психологической, социальной точек зрения [2].

Основные черты лидера, выделенные в научной литературе, заключаются в следующем:

- лидер отвечает за регулирование межличностными отношениями в группе (детском и взрослом коллективе);
- возникает лидер стихийной, как результат деятельности группы людей;
- позиция любого лидера сравнительно нестабильна и зависит от

настроений в коллективе педагогов и воспитанников, изменений в группе;

- лидеры не применяют санкции к группе;
- лидером применяются решения самостоятельно на основе своего экспертного мнения [30, С. 17].

Проводимый большим количеством зарубежных и российских авторов анализ направлений развития теорий лидерства, влияния лидеров на группы взрослых и детей в организации демонстрирует то, что исследования в данной области менеджмента ведутся сравнительно активно, что позволяет раскрывать проблематику вопроса с различных сторон.

Основной причиной изучения вопроса лидерства в управлении можно считать его синтетичную природу, т.е. рассмотрение лидера с точки зрения основного субъекта процесса управления.

В целом, проблематика современного лидерства определяется воздействием ряда факторов:

- недостаточное наличие исследований во многих областях лидерства;
- низкий уровень профессионализма, или недостаток опыта некоторых педагогов и воспитателей организаций, влекущий малоэффективность работы организации [27, С. 2].

Как итог именно с опорой на данные два факта считается, что главные проблемы современного лидерства – отсутствие как таковой подготовки педагогов и воспитателей, недостаточность исследований теоретической и практической базы вопроса [49].

В результате проведенного исследования установлено, что в образовательной организации лидерами являются наиболее развитые как в личном, так и в профессиональном отношении сотрудники образовательной сферы, которые способны мотивировать на образовательную деятельность и активную работу как коллектив, так и учащихся [5, С. 311]. Лидерами в данном случае могут быть и формальные руководители (например, директор, декан, ректор и т.д.), так и неформальные лидеры (например, преподаватель с

активной жизненной позицией и чертами лидера).

Формирование готовности к лидерству – это целенаправленный педагогический процесс, который возможно рассматривать в отношении любой организации и любого персонала. Формирование готовности к лидерству в дошкольной образовательной организации предполагает:

- создание устойчивой положительной мотивации развития лидерских качеств личности (мотивационно-личностный компонент процесса);

- приобретение и применение в работе с обучающимися и коллективом знаний о профессионально значимых лидерских качествах (операционно-деятельностный компонент);

- соотнесение личностных качеств и требований к профессиональной деятельности внутри образовательной организации (операционно-контрольный компонент) [32, С. 133].

Лидерство в коллективе и лидерские качества персонала образовательного учреждения важно развивать для повышения эффективности работы организации, сплочения сотрудников, повышая успешность труда.

В данном вопросе существует ряд проблем, с которыми сталкиваются сотрудники в том числе дошкольной образовательной организации:

- организация развития лидерства возможна только в определенной социальной среде, в первую очередь это неформальные человеческие отношения и кризисные ситуации, способствующие не только развитию, но и в целом проявлению лидерских качеств у людей;

- наличие психологических барьеров, препятствующих проявлению и развитию лидерских качеств у отдельных сотрудников;

- необходимость мотивации в каком-либо ее проявлении;

- лидерство не имеет четкой определенности для разных ситуаций, в результате чего один и тот же сотрудник в разных ситуациях может как проявлять свои лидерские качества, так и оставаться в стороне, не мотивируя

коллег и обучающихся к решению проблемы;

– вероятность возникновения барьеров в виде официальных и неофициальных отношений [51].

Таким образом, можно заключить, что лидерством в образовании является процесс, когда человек в организации влияет на других членов коллектива ради достижения целей группы или учреждения. Данное понятие представляется важным фактором в достижении успеха, как педагогическим коллективом и группой воспитанников и обучающихся, так и в целом организацией.

Лидер – это человек, который воплощает в себе основные атрибуты лидерства, среди которых идеи, видение ситуаций, ценности, влияние на других людей в учреждении, принятие решений в отношении коллег, детей и иных ресурсов.

Возрастающие в современном мире потребности практики менеджмента организации обуславливают необходимость более полно отражать в содержании и методике образовательного процесса в университете и на дополнительных образовательных курсах социально-психологические, управленческие и иные аспекты лидерства менеджера. Это базируется на том, что лидерство относится к явлениям сложным, синтетического характера, на основе чего делается вывод о целесообразности проведения комплексных образовательных курсов, большую часть времени которых необходимо отводить диагностике лидерских качеств обучающихся (студентов и профессионалов, повышающих квалификацию), организации профессиональных тренингов, проведению тематических деловых игр, направленных на развитие лидерских качеств.

## **1.2. Влияние лидерских качеств специалистов на деятельность образовательной организации**

В современном мире, в том числе в образовательной сфере жизни людей, управленческая культура личности педагога или воспитателя выступает фактором оптимизации, повышения образованности населения, а также дальнейшего развития общественных отношений, обеспечивая тем самым прогрессивное развитие страны, реализацию жизненно важных задач, достижение целей и задач образовательной организации.

В XXI в. во всем мире особое внимание уделяют формированию профессиональных, высококвалифицированных педагогов и воспитателей, что организуется еще в процессе их профессиональной подготовки в высшем или средне-профессиональном учебном заведении. Развитие лидерских качеств в совокупности с профессиональными навыками позволяет возвращать высококлассных и, что самое главное, заинтересованных в своей профессии воспитателей, педагогов, директоров, знания и умения которых способны удовлетворять специфические потребности группы на каждой стадии деятельности образовательной организации. Кроме того, это способствует выбору такого стиля воздействия со стороны педагога на детский коллектив, который бы отвечал требованиям культуры организации.

Основными лидерскими качествами, оказывающими определенное влияние на управленческую деятельность педагогов при работе с группами детей, являются:

- ответственность в выполнении профессиональных обязанностей,
- профессионализм в сфере образовательной деятельности,
- эмпатия и эмоциональный интеллект,
- харизма и обаяние,
- адекватная самооценка
- саморазвитие [42].

Применительно к образовательным организациям можно отметить в

данном вопросе также и следующее.

Лидерские качества директора детского сада или школы, заместителей по разным видам работ, педагогов и воспитателей могут отличаться, однако в общих чертах все равно имеют вид качеств, общих для всех лидеров. Однако наличие различий определяет необходимость исследования лидерских качеств применительно к конкретным условиям профессиональной деятельности [52].

Образовательные организации нацелены на воспитание полноценного человека и гражданина, в результате чего определяется специфика их деятельности и работы коллектива и руководящего звена.

Основа работы любой образовательной организации, в том числе детского сада, – это создание условий для социального благополучия детей путем формирования воспитательно-образовательной системы. В целом, согласно ст. 23 Федерального закона № 273-ФЗ [1] образовательные учреждения разделяются на типы согласно образовательным программам, реализуемым в соответствии с целью деятельности организации. Дошкольная образовательная организация, или детский сад, представляет собой, согласно данному законодательному акту, организацию, целью деятельности которой является реализация образовательных программ дошкольного образования, а также присмотр и общий уход за детьми в течение дня.

Для эффективной работы образовательной организации необходимо рациональное расходование ее ресурсов, к которым относятся финансовые, человеческие, временные. Темп расходования временных ресурсов устанавливается образовательной программой, используемой в организации и принятой Министерством образования. Человеческие ресурсы предприятие распределяет с опорой на образовательную программу, Трудовой кодекс РФ, достаточность сотрудников и количество детей в учреждении. Ответственность распределения финансовых ресурсов лежит на руководстве организации и бухгалтере. Так, денежные средства образовательной организации распределяются на заработную плату персоналу в соответствии с трудовыми договорами и ТК РФ, материальное оснащение учреждения,

продукты питания, если речь идет о дошкольной организации (детском саду), повышение квалификации сотрудников.

Типы лидеров также продемонстрированы на рисунке 1.



Рисунок 1 – Типы лидеров в организации

В связи с типом лидеры оказывают различное влияние на формирование управления.

В научной литературе прослеживается также и другая классификация лидерства по типам, которые оказывают своеобразное влияние на работников организации. Одним из известных авторов здесь можно отметить М.Дж. Херманна [8, С. 223-242], согласно его трудам, выделяют:

- лидера-знаменосца, своим влиянием он увлекает последователей в сторону своих целей по пути своего собственного видения ситуации;
- лидера-служителя, стремящегося выступать выразителем интересов последователя, т.е. под его влиянием продвигаются цели и идеи персонала и организации в целом;

– лидера-торговца, обладающего способностью убеждать последователей «покупать» представляемые им идеи, цели, тем самым вовлекая сотрудников в осуществление своих планов как их собственных;

– лидера-пожарного, который не просто оказывает влияние на других педагогов и воспитателей организации и детский коллектив, мотивируя их к обучению, но самостоятельно реагирует на возникшие ситуации, проблемы и обстоятельства [46].

Таблица 2

### Лидерские качества в исследованиях

Исследователь	номенклатура лидерских качеств
Д. Майерс	уверенность в себе; наличие убедительных представлений о желаемом положении дел и способность сообщить о них окружающим простым и ясным языком; достаточный запас оптимизма и веры в своих людей, чтобы вдохновлять их; незаурядность; энергичность; добросовестность; покладистость; эмоциональная устойчивость.
Первин, Джон, Р.Хоган	экстраверсия (напористость, энергичность, активность); невротизм (эмоциональная стабильность, уверенность); сознательность (организованность, ответственность, надежность, настойчивость); доброжелательность (склонность к сотрудничеству, не эгоистичность, доброта).
Р. Стогдилл	ум или интеллектуальные способности; господство или преобладание над другими; уверенность в себе; активность и энергичность; знание дела.
У. Беннис	физиологические; психологические (эмоциональные); умственные (интеллектуальные); личностные (деловые).
Р.Л. Кричевский	интеллект; стремление к знаниям; доминантность; уверенность в себе; эмоциональная уравновешенность; стрессоустойчивость; креативность; стремление к достижениям; предприимчивость; надежность; ответственность; независимость; общительность.

Е.В. Андриенко	общительность; направленность на других; склонность к сотрудничеству; эмпатия; тактичность; терпение; эмоциональная устойчивость; гибкость в усвоении новых ролей; артистизм; высокая интеллектуальная гибкость; критичность и быстрота мышления; способность к импровизации; самокритичность; самостоятельность; инициатива[46].
----------------	---

Для полного выявления лидерских качеств преподавателей (воспитателей) в стране исследователями в разное время проводились социологические опросы среди педагогов, администраторов, заместителей и директоров образовательных организаций, в том числе специалистов, которые повышают особые курсы повышения квалификации по направлению лидерства и управления. Например, исследование, проведенное в Астраханской области в 2018 г. позволило авторам оценить управленческую культуру и выявить лидерские качества у профессионалов различного звена [58]. Также в целом в процессе социологического исследования оценивалось отношение сотрудников образовательных организаций к профессиональным качествам лидеров – порядка 70% респондентов были согласны с тем, что лидер-педагог является профессионалом своего дела. Тем не менее факт того, что каждый третий опрошенный не согласен с данным высказыванием, заставляет задуматься о том, что в большом количестве российских образовательных организаций преподаватели и воспитатели не являются лидерами и профессионалами в управлении коллективом и предприятием, что ведет к необходимости повышения их квалификации.

Социологические опросы показали, что распространенными качествами современных педагогов российских образовательных организаций, оказывающими определенное влияние на деятельность учреждения и качество воспитания и образования детей, являются:

- развитые навыки управления человеческими ресурсами, умение организации работы коллектива и детской группы;
- внимание к мнению коллектива и воспитанников;
- мотивация коллектива и воспитанников;
- самокритика, энергичность;
- дисциплинированность, трудолюбие, упорство;
- широкий кругозор, креативность;
- развитие образовательной организации.

Слабыми сторонами, подлежащими корректировке, выявлены при этом:

- слабые навыки в области управления образовательной организацией;
- недостаток профессиональных навыков в области управления;
- недостаточный уровень положительного влияния на развитие образовательной организации [60, С. 3-4].

В деятельности педагогического состава образовательной организации наличие лидерских черт проявляется обязательно и в целом лидерские качества и навыки лидера необходимы профессиональному современному преподавателю и воспитателю. Как показывает практика, с наибольшей частотой лидерские качества педагога проявляются в стремлении к:

- повышению профессионального уровня, как своего, так и коллектива, и воспитанников;
- повышению своего уровня как квалифицированного, грамотного преподавателя, воспитателя, а также управленца;
- наличию высокого авторитета в организации;
- мотивированию коллектива на инновационную деятельность.

Важно учитывать, что лидерские качества педагога образовательной организации, как и у человека любой другой профессии, как правило не появляются сами по себе. Лидерские качества педагога формируются в процессе подготовки человека к профессии в университете или

профессиональном учебном заведении, при этом сам процесс обучения должен быть направлен на формирование лидерских качеств, а не только на профессиональное развитие в области педагогики. Считается, что успешность профессиональной подготовки педагога дошкольной образовательной организации зависит в первую очередь от направленности образовательного процесса на формирование у них лидерских качеств [57].

В системе современного профессионального образования в Российской Федерации результаты образовательного процесса выражаются в компетенциях, квалификации, в результате чего считается, что с точки зрения развития лидерских качеств и управленческого потенциала правомерно говорить о лидерской компетенции, определяемой как способность и готовность к решению лидерских задач [29, С. 78].

В рамках образовательного учреждения можно выделить несколько аспектов лидерства, эффективных именно для такого типа организации:

- воспитание лидеров в выпускниках образовательных учреждений (детского сада, школы, колледжа, университета) как цель образовательного процесса в организациях, позволяющая закладывать в людях с раннего возраста лидерские качества, задатки руководителя, что позволит детям быть готовыми к выполнению роли лидера, компетентного, успешного руководителя [29, С. 78];

- лидерство как принцип управления руководителей этих организаций, что связано с вопросом наличия руководящего состава на предприятиях любого типа. Данный аспект базируется на принципах управления, позволяя отбирать на роли менеджеров квалифицированных сотрудников, имеющих все необходимые лидерские качества. Более того, соблюдение принципа эффективного менеджмента делает любое учреждение конкурентоспособным, что важно в сложившихся в России рыночных отношениях. Для поиска грамотных руководителей и компетентных лидеров в России проводятся конкурсы «Лидер в образовании», «Директор школы» и пр. Однако здесь все сводится к первому пункту, согласно которому лидеров

необходимо воспитывать с малого возраста [47];

– лидерство самих образовательных организаций на рынке образовательных услуг, что завязано на вопросе о том, что приводят детей в наиболее котирующиеся на рынке образовательных услуг учебные организации, будь то детский сад, школа или вуз. Именно на основе этого факта появляется необходимость в работе в учреждении компетентного руководителя-лидера, которая позволяет воздействовать на качество образовательного процесса (за счет подбора квалифицированного персонала, грамотного распределения ресурсов и т.п.), выводя учреждение на новые уровни вплоть до международного [29, С. 79].

Влиять на процесс управления образовательной организации лидерам позволяют выполняемые ими функции. В первую очередь это функция управления педагогическим коллективом и учащимися. Также можно выделить:

– совершенствование организационной культуры, которая обеспечивает аффективную деятельность образовательной организации по реализации ее стратегических целей и миссии;

– совершенствование и развитие коммуникаций в коллективе, а также установление связей между педагогическим составом и учащимися;

– развитие внешних связей образовательной организации и иных предприятий, к которым могут относиться как другие школы, детские сады, колледжи и университеты, так и компании, с которыми сотрудничает образовательная организация с различными целями;

– выделение особенностей социальных групп образовательной организации с последующей их интеграцией;

– мотивирование персонала и учащихся к учебным и иным достижениям, умственному и физическому развитию [45, С. 383-393].

Как было выявлено в процессе изучения литературы, важным аспектом лидерства является то влияние, которое он оказывает на людей, влияние, которое заставляет коллектив сплотиться ради единой цели, что в конечном

итоге повышает производительность труда команды. Лидер соединяет воедино картину будущего и стратегию деятельности образовательной организации, оказывая тем самым сильное влияние на организацию, определяя направление деятельности предприятия [53].

Для положительного влияния на деятельность образовательной организации лидер должен изучать корпоративную среду, представлять будущие изменения в коллективе и в организации в целом, выбирать стратегическое направления и при этом уметь убедить в правильности этого остальных сотрудников. Лидер в образовательной организации пропагандирует определенный образ будущего, ведя к нему не только коллег, но и детей, воодушевляя и мотивируя на движение и развитие. Именно педагог-лидер выступает, как путеводитель для детей в мир без страхов. Ведь он эталон – инициативности, ответственности, честности и организованности [15].

Лидеры выбирают направление развития организации путем как рационального, так и интуитивного мышления, но они благоприятно воздействуют на работу образовательной организации только в случае, когда сочетают создание образа будущего с практическими действиями, которые позволяют реализовать задуманное, т.е. успех предприятия определяется управленческими решениями, принимаемыми лидерами.

При обобщении проанализированной теоретической информации по вопросу лидерства в образовании необходимо отметить то, что эффективное лидерство является фактором обеспечения выгоды и пользы для образовательной организации любого типа и вида. Во многом эффективность деятельности образовательной организации, будь то дошкольное или высшее учебное заведение, определяется наличием в ней лидеров, их знаний и навыков, способностей руководить не только формальной, но также и неформальной коммуникациями, создавая тем самым единую систему.

Лидерские качества, присущие педагогам образовательной организации напрямую воздействуют на деятельность образовательной организации.

Происходит эффективное решение поставленных задач. Педагоги легче высказывают собственные идеи, проявляют инициативность, участвуют в деятельности образовательной организации [43].

Лидерство оказывает определенное влияние на деятельность образовательной организации, что связано как с личными качествами педагога-лидера, так и с компетентностью, грамотностью распределения ресурсов учреждения. В зависимости от типа (либерал, организатор, манипулятор, пессимист, диктатор), педагоги оказывают разное воздействие, как на коллег, так и на деятельность организации в целом. При этом важно отметить факт того, что само лидерство необходимо рассматривать как применительно к отношениям педагога и коллектива, так и в отношении человека к самому себе, т.е. в отношении личного лидерства, которое напрямую связано с личными лидерскими качествами педагога [41].

Также выявлено, что в образовательных организациях прослеживаются несколько основных аспектов лидерства, среди которых воспитание лидеров, лидерство педагога и лидерство образовательного учреждения в рейтингах. Отличием образования от других отраслей экономики является его цель – воспитание лидеров, начиная с дошкольного уровня.

### **1.3. Методы развития лидерских качеств специалистов образовательной организации**

Лидерство в любой образовательной организации основывается на потребностях сложноорганизованных систем (самоорганизации, упорядочивании поведения элементов системы, распределению ролей в горизонтальном и вертикальном направлениях) [54].

За счет формирования комплексных сетевых связей между образовательной организацией и ее лидерами, а также при реализации лидером всех своих первостепенных функций налаживается внутренний обмен недостающими ресурсами, в первую очередь информацией. Кроме того,

данная связь дает возможность перемещению учащихся между образовательными организациями, как по вертикали, так и по горизонтали [43, С. 18].

Для развития лидерских качеств используются разнообразные методы.

Методы – это определенные способы достижения поставленной цели, совокупность приемов и операций овладения определенной областью практических или теоретических знаний, в данном случае касающихся лидерства.

Методы могут быть:

- активными, предполагающими принятие непосредственного участия, необходимости примерить на себя роль лидера;
- пассивными, когда педагог объясняет обучающемуся, как быть лидером, а обучающийся просто слушает.

К методам, позволяющим развить в человеке лидерские качества, относятся:

1. Развивающие лидерские качества на практике – активные методы развития лидерских качеств, позволяют человеку погрузиться в ситуации, когда обстоятельства вынуждают его проявлять определенные черты личности, при дальнейшей разработке которых появляются лидерские задатки и способности. Это многостороннее взаимодействие участников процесса обучения и развития лидерских качеств, характеризующееся необходимостью примерять роль лидера, в ходе диалога выявлять проблемы и вопросы лидерства, выносить точки зрения и отстаивать их. К данной группе методов относятся:

- тренинги;
- дискуссии;
- деловые игры;
- круглый стол;
- мозговой штурм;

- педагогические ситуации;
- дебаты;
- «займи позицию»
- работа в малой и большой группе и т.п.;

2. Способствующие получению теоретических знаний о лидерстве и лидерских качествах – освещают сущность лидерства, роль его в социуме, лидерские качества, наиболее известных в истории лидеров и пр. теоретические аспекты вопроса. Чаще всего – это односторонняя связь, при которой преподаватель рассказывает или зачитывает обучающимся материал. Бывают следующих видов:

- семинары;
- лекции;
- видеоконференции;
- самостоятельная работа с литературой;
- проект;
- кейс-метод;
- компьютерное моделирование и пр.

В большинстве организаций для развития лидерства используют деловые игры, психологические тренинги, тренинги по разрешению командных задач и конфликтных ситуаций, элементы веревочного курса, обучение методам управления не только другими людьми, но и своим внутренним состоянием [37, С. 15].

Рассмотрим самые эффективные методы развития лидерских качеств педагогов ДОО.

Тренинг – комплекс активных групповых методов, который способен воздействовать и преобразовать личность [9].

Отличительной особенностью тренинга является то, что данный метод обучения осуществляется при непосредственном контакте группы индивидов. Участники группы включаются в своеобразный опыт интенсивного общения,

ориентированного на оказание помощи каждому в решении проблемы [17].

А.А. Терентьева исследовала принципы тренинга, которые отличаются от других методов обучения:

- активность всех участников тренинга;
- принцип субъект-субъектного общения членов группы;
- принцип обратной связи;
- принцип осознанного поведения [44].

М.В. Казачихина выделила основные целевые аспекты тренинга:

- снятие психологических барьеров и как следствие развитие самопознания;
- постижение межличностных отношений в группе, например, совершенствование коммуникативных навыков для более успешного взаимодействия друг с другом;
- овладение определенными умениями, навыками, приемами и техниками необходимыми для совместной деятельности [18].

Таблица 3

### Основные типы тренингов

Тип	Содержание
Бизнес-тренинг	Развитие навыков персонала с целью успешного выполнения бизнес-задач, роста результативности производственной деятельности. В структуру такого тренинга входят: тренинги по продажам, по формированию управленческих навыков, тренинга наставничества на рабочем месте, тренинги командообразования, внедрения корпоративной культуры[21].
Навыковый тренинг	Формирование и выработка конкретного навыка. Включает в себя развитие специальных профессиональных навыков, передачу информации.

Психотерапевтический тренинг	Изменение в сознании способа, которым человек воспринимает, что реально, а что нет, изменение стереотипного мышления.
Социально-психологический тренинг	Смена социальных установок, формирование умений и опыта в области межличностного общения [19].

Так, тренинг является необходимым и эффективным методом по развитию лидерских качеств. Тренинг способствует формированию лидерской позиции, оказывая влияние на социальную и коммуникативную стороны личности.

Следующий метод – дискуссия. Это наиболее продуктивная форма обмена мнениями, направленная на поиск истины или компромиссного решения.

Дискуссия – это обсуждения спорного вопроса с целью выяснения разных точек зрения [7].

Дискуссия имеет следующие характерные признаки:

- место и время мероприятия;
- ведущий и несколько участников;
- аргументированность позиции: обсуждая вопрос, каждая стороны, доказывает и обосновывает свою точку зрения общеизвестными аргументами и фактами;
- общение участников проходит как взаимодействие партнеров, а не противников;
- обсуждение включает в себя выслушивание участников сторон, высказывание собственного мнения, применения методов невербального общения (жесты, мимика);
- при решении проблемы применяется анализ, совместная деятельность, направленная на поиск эффективного решения.

В дискуссии педагог способен проявить свои лидерские качества, реализовать свою лидерскую позицию.

Деловые игры также являются успешным методом по развитию лидерских качеств специалистов образовательной организации.

Деловая игра – метод обучения, в котором моделируется предметный и социальный аспекты содержания профессиональной деятельности [10].

Деловые игры в отличие от других методов обучения, позволяют более полно воспроизводить практическую деятельность, выявлять проблемы и причины их появления, разрабатывать варианты решения проблем, оценивать каждый из них, принимать решения и определять механизм его реализации.

Важно отметить, что деловые игры – это и коллективный метод обучения. В деловых играх решения вырабатываются коллективно, коллективное мнение формируется и при защите решений собственной группы, а также при критике решений других групп.

Деловая игра служит накоплению управленческого опыта, близко к реальному, позволяет педагогу проявить свои сильные стороны.

Следующий метод – дебаты. Дебаты позволяют развивать навыки, которые пригодятся в будущем. Можно научиться задавать вопросы, мыслить критически. Это приобретение опыта ведения поиска и подбора материалов и аргументов. Совместная работа позволяет развить социальную сторону [4].

Основные элементы дебатов:

- утверждение (предмет спора);
- утверждающая сторона (убеждение судей в верности их утверждений);
- опровергающая сторона (опровержение суждений);
- аргументы (способ убеждения по собственной позиции);
- доказательства;
- перекрестные вопросы (определенная классификация);
- решение (итог).

Методы разнообразны, они помогают педагогам развить лидерские

способности, проявить личные качества, понять собственную позицию.

На основе представленных ранее методов развития лидерских качеств можно заключить, что наиболее подходящие: активные методы. Они способствуют эффективному развитию и имеют обратную связь.

Для определения лидеров в образовательной организации, а также для непосредственного развития в них необходимых качеств, приведения руководителей к модели преобразующего лидерства необходимо и важно:

- организация диагностики наличия первичных лидерских качеств как у руководящего звена, так и у воспитателей и педагогов для выявления наиболее перспективных и компетентных лидеров официального и неофициального формата;

- проведение мастер-классов для сотрудников образовательной организации по диагностике и развитию лидерских качеств, применению профессиональных знаний в области менеджмента;

- направление сотрудников на курсы повышения квалификации как внутри их профессии, так и для обучения их по направлению менеджмента [59].

Наиболее эффективным является проведение в образовательной организации всего перечисленного в комплексе, т.к. это позволит выявить наиболее сильное и перспективное для управления звено. Мотивацию сотрудников образовательной организации к повышению квалификации и развитию в области менеджмента необходимо подкреплять поощрениями (например, в виде надбавок к заработной плате, премий, памятных подарков, почетных грамот). Также возможным вариантом развития и повышения интереса персонала образовательной организации к работе и развитию в области менеджмента и лидерства является организация поездок на сторонние мастер-классы, тренинги по педагогике и менеджменту от известных личностей [55].

Успешное формирование лидерских качеств в образовательной организации реализуется на базе ряда условий, которые способствуют

построению лидерского пространства, приводящего в свою очередь развитию социальной, культурной, творческой сущности личности не только персонала организации, но и в конечном итоге обучающихся.

Среди необходимых педагогических условий:

– рефлексивно-мотивационные, отражающие переориентацию ведения образовательной деятельности в учреждении на личностно-ориентированный подход, который учитывает потребности и интересы учащихся, их специфику их развития в соответствии, в том числе, с возрастом. В рамках данного условия проводится диагностика развития дошкольников, выявляются их внутренние ресурсы и интересы, что необходимо для дальнейшего использования продуктивных методов мотивации к воспитательно-образовательному процессу, развитию и саморазвитию;

– содержательно-познавательные, отражающие разработку воспитателями и педагогами своего стиля профессиональной деятельности, который основывается на признании уникальности каждого ребенка, уважении его интересов и потребностей. Данное условие осуществляется в ходе практико-ориентированной воспитательно-образовательной деятельности, когда каждый дошкольник осваивает способы самообучения и саморазвития, вырабатывает потребность в непрерывном самообучении на протяжении всей жизнедеятельности;

– деятельностные, отражающие развитие реального практического опыта лидерского поведения, самоутверждения, построения продуктивных коммуникативных связей, в рамках чего применяются методы активного воспитания и обучения с построением специальных ситуаций, которые побуждают раскрытие и применение лучших качеств и навыков, демонстрации готовности самостоятельного принятия решения и несения за него ответственности [6].

Первоначально необходимо развивать лидерские качества у педагогов образовательной организации, т.к. именно от них будет зависеть эффективность педагогической деятельности.

Развитию лидерских качеств педагогов содействуют различные методы и события, от игровых-тестирований и специализированных программ до спонтанных стрессовых ситуаций, грамотное использование руководителями которых способствуют повышению показателей работы образовательной организации. Педагогам в их организациях руководство может долго читать лекции о важности лидерства, его проявлении и влиянии, однако такой подход не является эффективным. Развитию способствует мотивация, поэтому замотивировать педагогический состав на профессиональный и личностный рост – это первая ступень в формировании и развитии педагогов-лидеров [56].

Начинается развитие педагогов еще в образовательных организациях. Студентов, которые учащих по направлениям педагогики, необходимо погружать в образовательный процесс с внедрением в него тренингов социально-психологической направленности. Одной из программ развития лидерских качеств у будущих педагогов является «Три ступени лидерства». Данная программа в игровой форме погружает студентов в профессию. Основа программы – ступени («участник», «куратор» и «организатор»), проходя которые будущий педагог раскрывается как лидер [11]. Реализация программы повышает уверенность в себе и укрепляет профессиональные знания студентов и молодых педагогов, помогает находить решения в проблемно-деловых, ролевых и воспитательных играх, развивает речь, память, воображение, способствует поиску нестандартных решений.

Как было определено в процессе исследования, методами развития лидерских качеств педагогов являются: социально-психологические тренинги, ролевые, воспитательные и проблемно-деловые игры, а также погружение в практическую деятельность, когда необходимо вести за собой коллектив и детей.

Наиболее эффективным в процессе формирования лидерских качеств является комплексное развитие коллектива, путем организации диагностических мероприятий, посещения персоналом дискуссий, семинаров и тренингов.

## Выводы по главе 1

На современном этапе, лидерских качества педагогов становятся решающим условием, обеспечивающим эффективную организацию образовательной деятельности. Возникает острая потребность в подготовке квалифицированных специалистов, способных создавать благоприятную рабочую обстановку для себя, детей и коллег. Лидерство в коллективе и лидерские качества персонала образовательного учреждения важно развивать для повышения эффективности работы организации, сплочения сотрудников, повышая успешность труда.

Без сомнения, лидерство – понятие многогранное, характеризующееся множеством показателей и определений.

Лидерскими качествами являются: инициативность, ответственность, организованность, коммуникабельность, компетентность в своей профессии, эмпатия и др.

Мы выявили, что в образовательной организации существует несколько типов лидерства: деловое, эмоциональное и ситуационное.

Рассмотренные в данном разделе работы аспекты позволили раскрыть лишь часть обозначенной проблемы. Однако проанализированные нами элементы лидерства, позволяют сделать вывод о том, насколько значительна роль лидерства в эффективности деятельности образовательной организации. Без наличия развитой лидерской позиции у педагогов образовательной организации невозможно успешное решение тех образовательных и воспитательных задач, которые ставит перед современной образовательной организацией общество и время.

Лидерских качества педагогов образовательных организаций необходимо постоянно развивать. Для этого можно и нужно использовать разнообразные эффективные методы. Существуют активные методы развития и пассивные. Необходимо развивать лидерские качества как с теоретической стороны, так и с практической. Эффективными методами являются: тренинги,

дискуссии, деловые игры, семинары, проекты.

Так, лидерские качества специалистов образовательной организации способны к развитию. В случае их сформированности образовательная организация эффективно и рационально реализует все поставленные задачи, а также обретет высокую конкурентоспособность.

## **ГЛАВА 2. ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ЭКСПЕРИМЕНТ ПО РАЗВИТИЮ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ СПЕЦИАЛИСТОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **2.1. Анализ деятельности образовательной организации**

В первой главе нашего исследования, на основе изучения научной литературы по данной проблеме, мы пришли к выводу о том, что лидерские качества имеют большое значение для обеспечения эффективной деятельности образовательной организации.

Рассмотрим структуру образовательной деятельности в ЧДОУ «Детский сад №198 ОАО «РЖД».

Управление дошкольной образовательной организацией осуществляется на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности. Единоличным исполнительным органом учреждения является заведующий, который осуществляет текущее руководство деятельностью учреждения. Заведующий назначается учредителем сроком на пять лет. Заведующий учреждением должен иметь высшее образование и соответствовать квалификационным требованиям, указанным в квалификационных справочниках, по соответствующим должностям руководителей образовательных организаций и профессиональным стандартам

В дошкольной образовательной организации формируются коллегиальные органы управления, к которым относятся: общее собрание работников учреждения, педагогический совет учреждения, совет родителей учреждения.

К коллегиальным органам управления ЧДОУ «Детский сад № 198 ОАО «РЖД» относятся:

- общее собрание работников;
- педагогический совет;

- совет родителей.

В состав общего собрания входят все работники ЧДОУ «Детский сад № 198 ОАО «РЖД» с момента заключения трудового договора и до прекращения его действия.

На заседания общего собрания могут быть приглашены представители учредителя, родители (законные представители) воспитанников, общественных организаций, органов муниципального и государственного управления.

Общее собрание проводится не реже двух раз в календарный год.

Срок полномочий педагогического совета не ограничен. В состав педагогического совета входят все педагогические работники учреждения, представители учредителя и родителей. Заседания педагогического совета проводятся по мере необходимости, но не реже одного раза в квартал.

В учреждении действуют:

- совет родителей в каждой отдельной группе;
- совет родителей по каждому адресу учреждения;
- совет родителей учреждения.

Количество сотрудников составляет 75 человек, из них педагогов – 30 (таблица – 4).

Таблица 4

Сведения о педагогическом коллективе

Занимаемая должность	Количество педагогов	Уровень образования
Воспитатель	19	Высшее профессиональное (8 ч.) / Среднее профессиональное (11 ч.)
Старший воспитатель	1	Высшее профессиональное
Педагог-психолог	1	Высшее профессиональное

## Окончание таблицы 4

Социальный педагог	1	Высшее профессиональное
Учитель-логопед	2	Высшее профессиональное
Музыкальный руководитель	1	Высшее профессиональное
Педагог дополнительного образования	3	Высшее профессиональное/ Среднее профессиональное (1 ч.)
Инструктор по плаванию	1	Высшее профессиональное
Инструктор по физической культуре	1	Среднее профессиональное

Большинство педагогов имеют высшее профессиональное образование. Количество воспитанников – 258, функционирует 11 групп (таблица – 5).

Таблица 5

## Количество возрастных групп ДОО

Младшая группа	Средняя группа	Старшая группа	Подготовительная группа
3	3	3	3

В дошкольной организации реализуются следующие программы: общая образовательная программа, адаптированная образовательная программа для детей с тяжелыми нарушениями речи, адаптированная образовательная программа для детей с задержкой познавательного развития.

Программы обеспечивает разностороннее развитие детей в возрасте 2-7 лет с учетом их возрастных и индивидуальных особенностей по основным направлениям: физическое, социально-коммуникативное, познавательное, речевое, художественно-эстетическое.

В дошкольной образовательной организации имеется собственный сайт, где находится необходимая информация о деятельности и структуре

организации. На сайте действует персональный блог, в котором размещены личные достижения педагога: повышение квалификации (таблица – б), участие в конкурсах и проектах, проведение значимых мероприятий, участие в научно-исследовательской деятельности. С информацией могут ознакомиться родители, коллеги и гости, посетившие данный раздел сайта.

Таблица 6

Количество педагогов, имеющих квалификационную категорию

Высшая категория	Первая категория	Не имеет категории
6	18	6

Ежегодно в дошкольной образовательной организации педагоги проходят повышение квалификации по актуальным направлениям: «Цифровые средства обучения в работе педагога», «Взаимодействие с родителями обучающихся для достижения образовательных результатов в ОО» и др.

Проектная деятельность для педагога является значимым аспектом в повышении личного и профессионального развития. Самостоятельная разработка проекта дает возможность:

- освоить проектирование как одну из принятых в науке форм работы с будущим;
- осознать научно-теоретическую информацию, сформировать способность к самостоятельному ее отбору и обработке;
- проявить моральное, дидактическое, организаторское творчество;
- научиться анализировать и критиковать при принятии решений.

В ЧДОУ «Детский сад №198 ОАО «РЖД» реализуется проектная деятельность. Педагоги принимают участие в проектах, посвященных экологии, нравственности, инновациям в образовательной организации.

В образовательной организации существует «Родительский университет». Это форма организации и условие для самореализации каждого родителя, взаимообогащения опыта всех участников образовательного процесса в дошкольном образовательном учреждении. Цель данного проекта - организация продуктивного сотрудничества, направленного на повышение педагогической культуры и компетентности родителей в вопросах воспитания и развития детей. При помощи «Родительского университета» педагоги способны улучшить коммуникативное и социальное развитие, а также проявить свои личные черты характеры – инициативность, организованность, творческую активность, решительность. Такие проекты позволяют реализовать свое ораторское мастерство и лидерскую позицию по актуальным вопросам в образовании [13].

Современный детский сад – это социально-педагогическая система, взаимодействующая с немалым числом организаций, учреждений. Социальное партнерство предполагает формирование единого информационного образовательного пространства, налаживание конструктивного взаимодействия между дошкольной образовательной организацией и социальными институтами. ЧДОУ «Детский сад №198 ОАО «РЖД» является открытой и мобильной социальной системой, способной реагировать на изменения внутренней и внешней среды.

Развитие социальных связей дошкольной образовательной организации с культурными и научными центрами дает дополнительный импульс для духовного развития и обогащения личности ребенка, сотрудников организации. Социальными партнерами в воспитании и развитии детей стали: детские библиотеки Октябрьского района г. Красноярска, институт дополнительного образования и повышения квалификации КГПУ им. В.П. Астафьева, Педагогический колледж №2, Центр психолого-педагогической, медицинской и социальной помощи №5.

Для того чтобы оценить развитие лидерских качеств педагогов ДОО нами был проведен SWOOT-анализ (таблица – 7).

## SWOOT-анализ деятельности ЧДОУ «Детский сад №198 ОАО «РЖД»

Возможности	Угрозы
1) Реализация лидерских качеств в сфере организационно-образовательного процесса. 2) Сохранение и развитие системы повышения квалификации педагогических работников.	1) Возможность увеличения текучести кадров с целью реализации в другой образовательной организации. 2) Невысокая заработная плата, косвенным образом влияющая на престиж профессии «Воспитатель». 3) Дефицит молодых специалистов.
Сильные стороны	Слабые стороны
1) Компетентность и квалификация кадрового потенциала. 2) Накопленный широкий практический опыт реализации лидерских качеств в образовательной и деятельности. 4) Благожелательная репутация ДОО в социуме. 6) Результативность участия воспитанников и сотрудников ДОО в мероприятиях различного уровня.	1) Ресурсная ограниченность для решения поставленных задач. 2) Малоактивная позиция родителей в воспитательно-образовательном процессе ДОО. 3) Большая наполняемость групп компенсирующей направленности.

По результатам SWOOT-анализа деятельности образовательной организации ЧДОУ «Детский сад №198 ОАО «РЖД» можно сделать вывод о том, что педагоги обладают высоким профессиональным уровнем и готовы к развитию лидерских качеств для реализации своего потенциала.

Таким образом, можно сказать, что развитие лидерских качеств необходимо для эффективной деятельности сотрудников, решению актуальных задач и для устранения возможных проблем образовательной организации.

## **2.2. Организационно-педагогические условия развития лидерских качеств специалистов образовательной организации**

Для развития лидерских качеств педагогов нами определены следующие организационно-педагогические условия:

1. Проведение диагностики с целью выявления уровня развития лидерских качеств педагогов (анкетирование, опросник, методика оценки психологической атмосферы по А.Ф. Фидлеру, определение индекса групповой сплоченности Сижора).

2. Проведение мероприятий по улучшению лидерских качеств педагогов дошкольной образовательной организации (тренинг «Развитие сплоченности и доверительных отношений в педагогическом коллективе», дискуссия «Как повысить психологический климат в ДОО: способы и методы», семинар «Лидерские качества педагогов ДОО»).

3. Итоговая диагностика для определения уровня сформированности лидерских качеств.

Для реализации разработанных нами организационно-педагогических условий развития лидерских качеств специалистов была разработана модель, представленная на рис. 2.



Рисунок 2. Модель развития лидерских качеств специалистов образовательной организации

Модель состоит из целевого, деятельностно – содержательного и диагностического компонента.

Целевой компонент является первоначальным этапом нашей работы. Исходя из заданной цели, мы выделяем диагностический компонент: анкетирование, опросник, методика оценки психологического климата, определение индекса групповой сплоченности. Проведя первичную диагностику и получив результаты, мы переходим к деятельностно-содержательному компоненту и определяем три направления развития: коммуникативное, социальное, личностное. Для коммуникативного развития нами создан тренинг, для социального развития – дискуссия, а для личностного – семинар по развитию лидерских качеств. Проведя данные мероприятия, мы выходим на итоговую диагностику. Диагностика показывает эффективность проведенных методов по развитию лидерских качеств, что приводит к их сформированности.

Из модели следует ряд мероприятий по развитию лидерских качеств педагогов: тренинг, дискуссия, мозговой штурм.

Тренинг способствует повышению знаний на заданную тему, стремлению развиваться, владеть нужной информацией, совершенствовать практические навыки. Происходит процесс внутренней самооценки людей, рождается их объективный взгляд на собственные ошибки, а также происходит поиск способов, чтобы их устранить. Нами выбрана тема тренинга «Развитие сплоченности и доверительных отношений в педагогическом коллективе». Данный метод позволяет улучшить уровень коммуникативного развития, что напрямую влияет на развитие лидерских качеств педагогов.

Тренинг включает в себя восемь занятий с определенными упражнениями.

Дискуссия позволяет раскрыть необходимые условия решения проблемы, высказать собственное мнение участникам процесса. Дискуссия – критический диалог, свободное обсуждение проблемы, соединение теоретических и практических знаний. В ходе дискуссии происходит

конструктивное, содержательное, рациональное обсуждение противоположных точек зрения по определенной проблеме с целью нахождения ее оптимального решения [10]. Данная форма взаимодействия позволяет членам группы прояснить собственную позицию и уточнить взаимные позиции участников группы, также дает всестороннее видение предмета обсуждения. За основу мы берем такой вид дискуссии, как мозговой штурм.

Преимущество мозгового штурма заключается в генерировании идей в условиях комфортной творческой атмосферы. Существуют определенные этапы, необходимые для выполнения: подготовка темы, разминка, генерация идея, систематизация, отбор и оценка, действия. Мозговой штурм позволяет улучшить психологическую обстановку в группе во время обсуждения проблемы, так как участники делятся информацией, высказывают собственное мнение и заручаются поддержкой коллег. Выбранная нами тема мозгового штурма «Как повысить психологический климат в ДОО: способы и методы» поможет повысить уровень социального развития педагогов. Из этого следует, что развитие лидерских качеств в коллективе педагогов будет реализовываться эффективнее и комфортнее.

Для личностного развития педагогов нами реализован семинар на тему «Лидерских качеств педагогов ДОО». Целью семинара является получение новых знаний по заданной теме.

Семинар имеет следующую структуру:

1. Вступительное слово.
2. Доклады участников.
3. Обсуждение и дополнение выступлений.
4. Выявление и решение проблем.
5. Подведение итогов, заключительное слово.

После проведенных мероприятий выявлен результат, исходя из направлений развития.

На основании данной модели мы выделили следующие критерии

эффективности развития лидерских качеств педагогов частной детской образовательной организации:

1. Уровень развития лидерских качеств педагогов ДОО.
2. Уровень сплоченности педагогов ДОО.
3. Уровень психологического климата.
4. Участие в конкурсах педагогов.

Под уровнем развития лидерских качеств мы предполагаем личностное направление, указанное в разработанной модели. Данный критерий включает в себя следующие качества, присущие лидеру: организованность, ответственность, инициативность, самоконтроль, решительность, коммуникабельность, эмпатия, целеустремленность и др. За основу мы выделяем следующие качества: ответственность, инициативность и организованность. Данные качества мы будем измерять при помощи анкетирования и опросника.

Уровень сплоченности коллектива является коммуникативным направлением. Данный критерий включает в себя: умение коммуницировать, сотрудничать, находить общее решение поставленных задач, иметь доверительные отношения между членами коллектива и успешно реализовывать командную деятельность. Для измерения уровня сплоченности использована адаптированная методика определения группового индекса (Сишор).

Под уровнем психологического климата мы подразумеваем – социальное направление. Это духовная атмосфера, эмоциональный настрой, который способствует или препятствует продуктивной работе педагогов, проявлению их лидерских качеств. Данный критерий определяется методикой А. Ф. Фидлера.

Участие в конкурсах предполагает умение организовать и спланировать процесс деятельности для достижения результата. Педагог, обладающий лидерской культурой способен проявить необходимые для эффективного результата качества.

Так, нами была проведена первичная диагностика, с целью измерения изначального результата каждого выделенного критерия. После полученных результатов разработана и апробирована модель в дошкольной образовательной организации с целью развития лидерских качеств педагогов.

### **2.3. Анализ результатов опытно-экспериментальной работы по апробации модели развития лидерских качеств специалистов**

С целью выявления критериев и показателей результативности эксперимента нами были рассмотрены и адаптированы следующие диагностические методики:

1. Анкетирование «Лидерские качества, присущие педагогу».
2. Опросник «Лидер».
3. Методика оценки психологической атмосферы (по А.Ф. Фидлеру).
4. Определение индекса групповой сплоченности Сижора.

Нами была проведена первичная диагностика для выявления текущего уровня развития выбранных нами критериев и диагностика результатов их сформированности по окончании проведения запланированных мероприятий. В исследовании участвовали 30 сотрудников дошкольной образовательной организации.

После проведения мероприятий по развитию лидерских качеств педагогов дошкольной образовательной организации была проведена диагностика, которая выявила следующие показатели (Рис. 3, Рис. 4, Рис. 5, Рис.6).



Рисунок 3. Уровень развития лидерских качеств

Как видно из графика, представленного на рисунке 3, уровень развития личностных качеств проявляется в большей степени в категории организованности. По данному критерию наивысший результат наблюдается в 2020 и в 2022 гг. и составляет 55% и 80% соответственно. Более того, как видно из графика, в 2022 г. по всем исследованным критериям диагностика выявила значительный скачок уровня развития лидерских качеств: 15-30%. На основе этого можно заключить, что изучаемые критерии в динамике за 2020-2022 гг. демонстрируют рост. Также, исходя из результатов графика, можно сделать вывод, что лидерские качества увеличились на 25%.

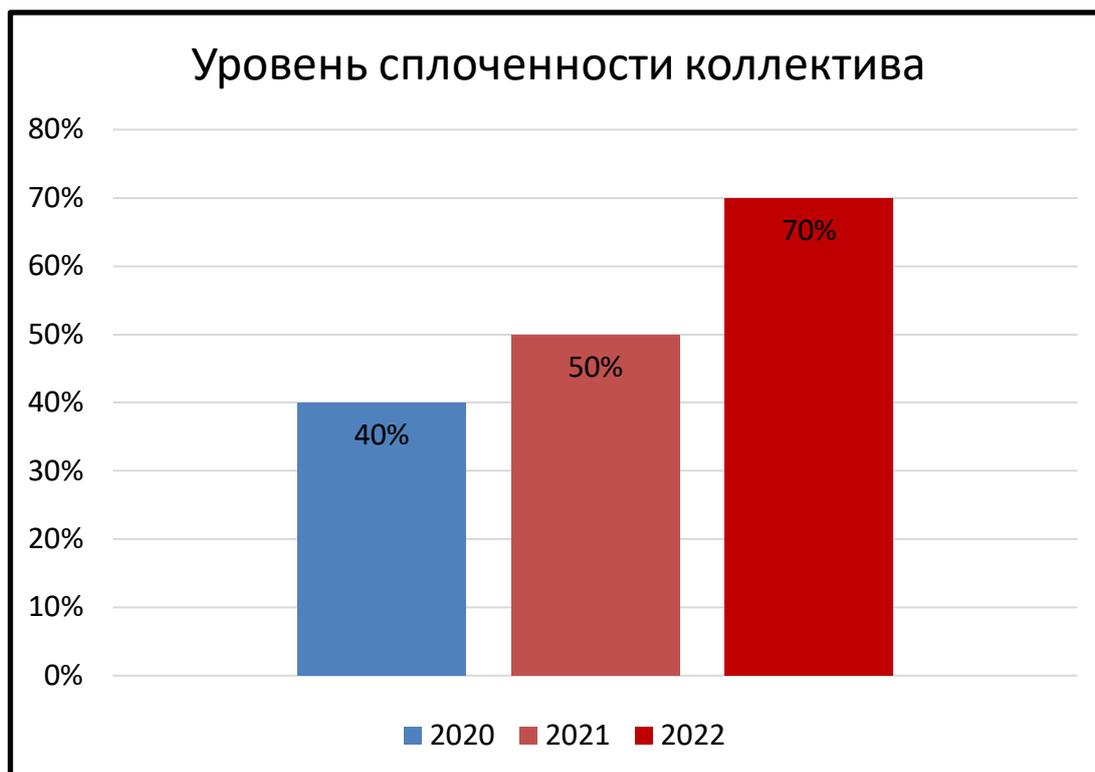


Рисунок 4. Уровень сплоченности коллектива

Уровень сплоченности коллектива в течение анализируемого периода, так же, как и предыдущие исследуемые показатели, демонстрирует устойчивый рост, достигший в 2022 г. по отношению к 2020 г. 30%. Это свидетельствует об эффективности проведения тренинга «Развитие сплоченности и доверительных отношений в педагогическом коллективе».

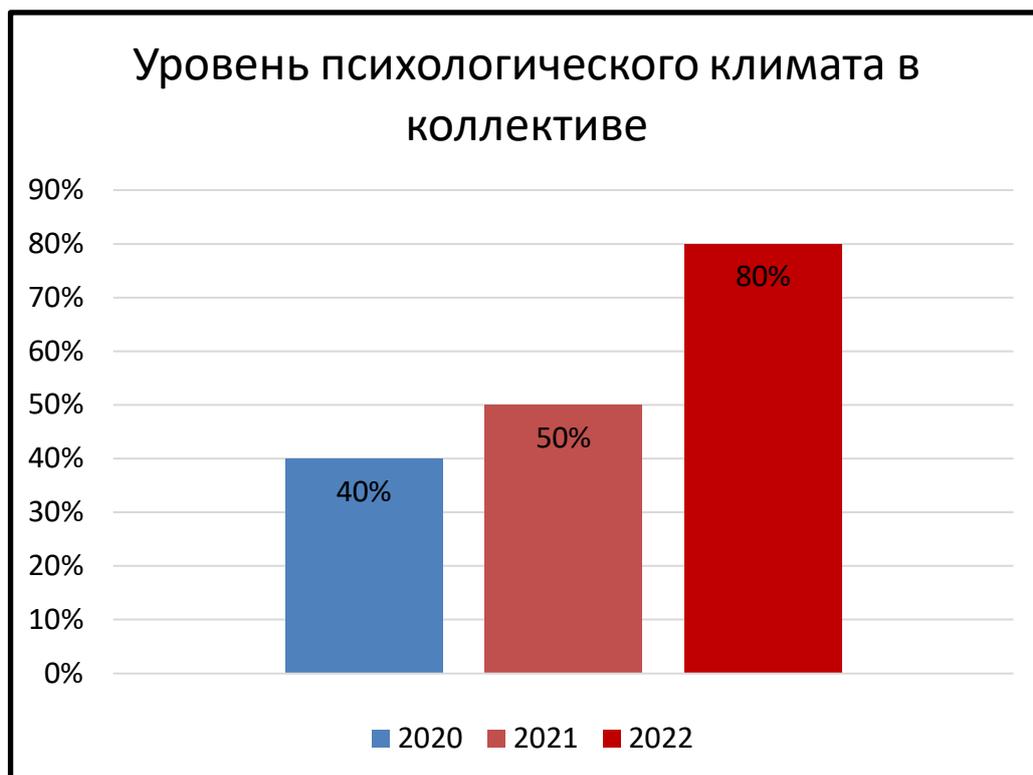


Рисунок 5. Уровень психологического климата в коллективе

Как видно из рисунка 5, тенденцию устойчивого роста демонстрировал в период с 2020 по 2022 г. и уровень психологического климата в коллективе, увеличившийся к текущему году в 2 раза, в сравнении с первоначальным. Этот, как и предыдущие результаты, говорит о целесообразности проведения подобного рода мероприятий, в связи с их благоприятным воздействием на сотрудников организации.



Рисунок 6. Участие в конкурсах

Участие в конкурсах по сравнению с 2020 г. Увеличилось на 25% и составило 75%. Результаты исследования, в том числе представленные в виде графика (рисунок– б), свидетельствуют о том, что развитие лидерских качеств педагогов благоприятно влияет на различные сферы профессиональной деятельности, от процесса участия каждого отдельно взятого педагога в конкурсах до психологического климата и взаимодействия в педагогическом коллективе.

Итак, исходя из показателей критериев, можно сделать вывод, что модель развития лидерских качеств педагогов успешно апробирована на базе дошкольной образовательной организации и имеет высокий потенциал к тиражированию.

## Выводы по главе 2

В данной главе рассмотрена структура деятельности образовательной организации, выделены организационно-педагогические условия развития лидерских качеств педагогов и проведен анализ полученных результатов опытно-экспериментальной работы по апробации модели развития лидерских качеств педагогов.

Мы проанализировали деятельность образовательной организации на примере детского сада. Из данных SWOOT-анализа мы выявили, что в образовательной организации есть практический опыт реализации лидерских качеств специалистов в образовательной деятельности, также проводятся мероприятия, которые могут влиять на лидерство педагогов в целом.

Нами была разработана и апробирована модель по развитию лидерских качеств специалистов образовательной организации. Модель состоит из целевого, деятельностно-содержательного и диагностического компонента. Мы выделили эффективные методы развития лидерских качеств специалистов на основании данной модели: тренинг, дискуссия, семинар.

Мы выделили следующие критерии:

1. Уровень развития лидерских качеств педагогов образовательной организации.
2. Уровень сплоченности педагогов образовательной организации.
3. Уровень психологического климата.
4. Участие в конкурсах.

После реализации мероприятий по улучшению лидерских качеств, нами была проведена диагностика результатов. Результаты гласят об эффективности созданной нами модели развития лидерских качеств специалистов образовательной организации.

Так, лидерские качества специалистов образовательной организации способны к развитию. Это немаловажный аспект для эффективной реализации педагогической деятельности. Лидерство определяет управление. Специалисты дошкольной образовательной организации реализуют лидерских качества и воссоздают с их помощью стабильную и высокоэффективную профессиональную нишу.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Лидерские качества специалистов образовательной организации эффективно влияют на деятельность образовательной системы. Благодаря сформированным лидерским качествам происходит построение нового образовательного пространства.

Лидерские качества включают в себя: организованность, инициативность, ответственность, коммуникабельность, смелость, честность и др.

Цель нашей работы достигнута, разработана модель развития лидерских качеств специалистов образовательной организации, проведены соответствующие мероприятия.

Выполнены поставленные в работе задачи такие, как:

- Провести научно-методологический анализ понятия «лидерские качества»;
- Провести обзор наиболее эффективных методик развития лидерских качеств;
- Разработать организационно-педагогические условия развития лидерских качеств специалистов образовательной организации;
- Реализация разработанных условий развития лидерских качеств специалистов образовательной организации;
- Провести анализ результатов опытно-экспериментальной группы.

Теоретические аспекты представлены в первой главе, вторая глава содержит анализ образовательной организации и исследование.

Разработанные мероприятия значимы для выбранной нами образовательной организации.

Созданная нами модель по развитию лидерских качеств специалистов образовательной организации поможет добиться эффективного и устойчивого результата.

Для проведения мероприятий специалисты образовательной организации должны быть готовы к грядущим их изменениям. Данные изменения затронут социальную, коммуникативную и личностную сферу развития.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 14.07.2022) «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 25.07.2022).
2. Аветисян Г.В. Соотношение управления и взаимодействия. // Вестник университета. – №5, 2017. – С. 5-9.
3. Александров Д. Как стать лидером: что нужно уметь и какой стиль управления выбрать / Д. Александров. – РБК: 2022. – март. [Электронный ресурс] // URL: <https://trends.rbc.ru/trends/education/61963fc89a7947b9ca0e2dee>
4. Антонов А.А. Современные тенденции дошкольного образования. // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. Серия: Филология, педагогика, психология. – 2010. – Вып. 11. – С. 22-27.
5. Ануфриенко Л.В. Проблема лидерства в образовании / Л.В. Ануфриенко. – Минск: БГПУ им. М. Танка, 2013. – С. 310-312.
6. Афолина Н. Развитие эффективного лидерства в образовательном пространстве / Н. Афолина. – Справочник от Автор24, 2022. – январь. [Электронный ресурс] // URL: [https://spravochnick.ru/pedagogika/razvitie\\_effektivnogo\\_liderstva\\_v\\_obrazovatelnom\\_prostranstve/](https://spravochnick.ru/pedagogika/razvitie_effektivnogo_liderstva_v_obrazovatelnom_prostranstve/)
7. Богданова В.М. Психолого-педагогическое сопровождение детей с задержкой психического развития специалистами центра психолого-медико-социального сопровождения. // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. – 2009. – С.10-13.
8. Бозаджиев В.Л. Политическая психология: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / В.Л. Бозаджиев. – М: Издательский дом Академии Естествознания, 2015. – 474 с.
9. Вачков И. В. Основы технологии группового тренинга. Учеб. пособие. – М: Ось-89, 1999. 176 с.

10. Виноградова Н.А. Дошкольная педагогика: Учебник для бакалавров/ Н.А. Виноградова, Н.В. Микляев, Ю.В. Микляева – М.: Юрайт, 2013. – 510 с.
11. Волошина Л.Н. Теория и практика развития здоровьесберегающего образовательного пространства в комплексе «дошкольное учреждение – педагогический колледж»: монография / Л.Н. Волошина. – Белгород: Изд-во БелГУ, 2005. – 356 с.
12. Ворона Ю.О. Лидерство в образовательной организации// Феномены и тенденции развития современной психологии, педагогики: психологическая и методическая поддержка субъектов образования в современных реалиях. 2022. – С. 11-12.
13. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: Учебник. М.: Омега-Л, 2004. 472 с.
14. Гасараев Р.С. Виды и классификация лидерства: Лидерство в менеджменте / Р.С. Гасараева; Г.М. Барашков. – Саратов, 2016. – 21 с.
15. Дмитриева Ю.А., Грязева-Добшинская В.Г. Метод моделирования в социальной психологии. // Вестник ЮУрГУ. Серия «Психология». – №1, том 6. – 2013. – С. 18-26.
16. Ерастова А.В., Черкасова О.В. Лидерство: учебное пособие / А.В. Ерастова, О.В. Черкасова; Мордов. гос. ун-т. им. Н.П. Огарева. – Саранск, 2015. – 74 с.
17. Землянская Е.Н. Моделирование как метод педагогического исследования. // Преподаватель XXI ВЕК. – №3, 2013. – С. 35-43.
18. Казачихина М. В. Формирование у педагогов установки на инновационную деятельность // Инновационные проекты и программы в образовании. 2011. № 6. С. 31–36.
19. Казначеева С. Н., Челнокова Е. А., Репина Р. В., Агаев Н. Ф. Роль тренингов в развитии познавательной активности студентов в рамках профессионального самоопределения // Дискуссия. 2015. № 4. С. 103–108.

20. Колношенко В.И., Колношенко О.В. Проблема лидерства в современном менеджменте / В.И. Колношенко, О.В. Колношенко. – М: Научные труды Московского гуманитарного университета, 2015. – №1. – С. 84-95.
21. Макшанов С.И. Психология тренинга. Теория. Методология. Практика : монография. СПб.: «Образование», 2007. - 319 с.
22. Мексон М.Х. Основы менеджмента: классическое издание / М.Х. Мексон. – СПб: Диалектика, 2020. – 672 с.
23. Михайлова Е.В. Дошкольное образовательное учреждение это / Е.В. Михайлова. – Справочник от Автор24, 2022. – июль. [Электронный ресурс] // URL: [https://spravochnick.ru/pedagogika/doshkolnoe\\_obrazovatelnoe\\_uchrezhdenie\\_eto/](https://spravochnick.ru/pedagogika/doshkolnoe_obrazovatelnoe_uchrezhdenie_eto/)
24. Москвин, С. Н. Управление человеческими ресурсами в образовательной организации : учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / С. Н. Москвин. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 142 с.
25. Московская, П.М. Возьмите управление персоналом в свои руки [Текст] / П.М. Московская // Управление персоналом. - №3. - 2014.- С.42-43.
26. Поташник М.М. Эффективное расходование финансовых ресурсов: как повысить качество образовательного процесса / М.М. Поташник. – Народное образование, 2010. – С. 102-108.
27. Пугачев В.П. Управление персоналом организации: практикум: учеб. пособие для академического бакалавриата/ В.П. Пугачев. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 280 с.
28. Родионова В.Н. Теория менеджмента: теория организации: учебное пособие / В.Н. Родионова, О.Г. Туровец. – 2-е изд., доп. – Воронеж: Издательско-полиграфический центр «Научная книга», 2020. – 178 с.
29. Савина Н.В. Лидерство в образовании / Н.В. Савина. – European research, 2016. – С. 78-79.

30. Савилова С.Ю. Лидерство в бизнесе: учебник и практикум для академического бакалавриата / С.Ю. Савилова, Е.Н. Васильева. – 2-е изд., испр. и доп. – М: Издательство Юрайт, 2019. – 280 с.
31. Самоличенко А.Г. Проблемы лидерства и руководства. Формы распределения власти / А.Г. Самоличенко. – Материалы научной конференции «Студенческий научный форум» – Омск: ФГБОУ Омский ГАУ, 2018. – 18 с.
32. Свердюк Л.А., Кукарцев А.В. Модели лидерства в современной практике / Л.А. Свердюк, А.В. Кукарцев. – Красноярск: Актуальные проблемы авиации и космонавтики, 2013. – С. 133-134.
33. Семёнова И.В. Анализ этимологии терминов «менеджмент» и «управление» // Фундаментальные исследования. – 2012. – № 11-4. – С. 1015-1018.
34. Сергеева В.Б., Токарева А.А. Лидерство в менеджменте / В.Б. Сергеева, А.А. Токарева. – Вестник НГИЭИ, 2012. – С. 81-102.
35. Соломанидина Т. О. , Соломанидин В. Г. Мотивация трудовой деятельности персонала. М.: Юнити-Дана, 2013 г. - 312 с.
36. Софин Д.А. Типология лидеров и их функции / Д.А. Софин. – b17.ru, 2015. – июнь. [Электронный ресурс] // URL: <https://www.b17.ru/blog/20414/>
37. Социальное лидерство в образовательной среде: материалы всероссийской научно-практической заочной интернет-конференции / под науч. ред. Т.Н. Гущиной. – Ярославль: ЯГПУ им. К.Д. Ушинского, 2017. – 195с.
38. Староверова, К. О. Менеджмент. Эффективность управления : учебное пособие для вузов / К. О. Староверова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 269 с.
39. Стогдилл Р. Принципы лидерства и руководства. Нью-Йорк: 1974. – 362 с.

40. Сторчак Н.В. Современные международные исследования лидерства в школьном образовании // Человек и образование. – 2012. – № 3(32). – С. 153-156.
41. Сухих Т. Дошкольная образовательная организация в системе образования РФ / Т. Сухих. – М: Московский институт коррекционной педагогики. Дефектология Проф, 2020. – сентябрь. [Электронный ресурс] // URL:  
[https://www.defectologiya.pro/zhurnal/doshkolnaya\\_obrazovatel'naya\\_organizatsiya\\_v\\_sisteme\\_obrazovaniya\\_rf/](https://www.defectologiya.pro/zhurnal/doshkolnaya_obrazovatel'naya_organizatsiya_v_sisteme_obrazovaniya_rf/)
42. Сухомлинский, В. А. Учитель-методист-наставник / В. А. Сухомлинский. – М.: Просвещение, 1998. – 289 с.
43. Тверских И.Б. Управленческое консультирование по формированию системы распределенного лидерства в образовательной организации в условиях сетевого взаимодействия / И.Б. Тверских; О.В. Кружкова, Е.Н. Панова. – Екатеринбург: ФГОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет», 2017. – 64 с.
44. Терентьева А. А. Роль тренинговых технологий в развитии профессиональных и общих компетенций студентов // Материалы Всероссийской научно-практической конференции «Наука и социум». 2019. № 10–2. С. 83–86.
45. Трапицын С.Ю. Менеджмент в образовании / С.Ю. Трапицын [и др.]; под редакцией С.Ю. Трапицына. – М: Издательство Юрайт, 2017. – 413 с.
46. Труфанова Т.А. Критерии оценки работы управленческого персонала // Социально-экономические явления и процессы. – №12. – 2012. – С. 316-325.
47. Урбанович А.А. Психология управления – Мн.: Харвест, 2011. – 640 с.
48. Уткина М.М. Кто должен управлять школой? // Психология и педагогика: достижения и тенденции развития. – №1. – 2016. – С. 105-110.

49. Ушаков К.М. Управление школой: кризис в период реформ. – М.: Сентябрь, 2011. – 176 с.
50. Филонович С.Р. Лидерство и практические навыки менеджера. – М.: «ИНФРА-М», 2009. – 328 С.
51. Фомин А.С. Проблемы формирования психологической готовности к управленческой деятельности // Юридическая психология. 2011. N 1. С. 14 — 20.
52. Харламов, И. П. Педагогика / И. П. Харламов. – М.: Гардарики, 2003. – 520с.
53. Чугунова Э. С. Психология лидерства. Стили руководства. учебная программа к специальному курсу / Э. С. Чугунова. - Екатеринбург, 2007 - 23 с. Свердловская ОУНБ; КХ; Инв. номер 2276431-КХ.
54. Шаблинский, И. Г. Политическое лидерство: типология и технология / И. Г. Шаблинский, – М.: Новый Учебник. – 2004. – 128 с.
55. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М.: Бизнес-Школа, 2012. – 278 с.
56. Шкурко О.В. Соотношение понятий «лидерство» и «руководство» // Омский научный вестник. – 2011. – №1 (95). – С. 100-103.
57. Щебетенко, А. И. Психологические тесты для лидера коллектива / А.И. Щебетенко. - М.: Сфера, 2016. - 160 с.
58. Щербаков А.В. Имидж образовательного учреждения // Справочник руководителя образовательного учреждения. – 2008. – №9. – С. 39-46.
59. Ядровская М.В. Модели в педагогике. // Вестник Томского государственного университета. – №366. – 2013. – С. 139-143.
60. Яковлева Т.Н., Леонова О.В. Лидерские качества руководителя образовательной организации как фактор формирования управленческой культуры / Т.Н. Яковлева, О.В. Леонова. – Астрахань: Общество: социология, психология, педагогика, 2018. – 5 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

### Приложение А

#### Методика оценки психологической атмосферы в коллективе (по А.Ф. Фидлеру)

Методика используется для оценки психологической атмосферы в коллективе. Методика интересна тем, что допускает анонимное обследование, а это повышает ее надежность. Надежность увеличивается в сочетании с другими методиками (например, социометрией).

#### Инструкция к тесту

В предложенной таблице приведены противоположные по смыслу пары слов, с помощью которых можно описать атмосферу в вашей группе, коллективе. Чем ближе к правому или левому слову в каждой паре вы поставите знак +, тем более выражен этот признак в вашем коллективе.

#### Тестовый материал

Таблица 8

	1	2	3	4	5	6	7	8	
1. Дружелюбие									1. Враждебность
2. Согласие									2. Несогласие
3. Удовлетворенность									3. Неудовлетворенность
4. Продуктивность									4. Непродуктивность
5. Теплота									5. Холодность
6. Сотрудничество									6. Несогласованность

7.Взаимная поддержка									7. Недоброжелательность
8. Увлеченность									8.Равнодушие
9. Занимательность									9. Скука
10. Успешность									10. Безуспешность

### Обработка и анализ результатов теста

Ответ по каждому из 10 пунктов оценивается слева направо от 1 до 8 баллов. Чем левее расположен знак +, тем ниже балл, тем благоприятнее психологическая атмосфера в коллективе, по мнению отвечающего. Итоговый показатель колеблется от 10 (наиболее положительная оценка) до 80 (наиболее отрицательная).

На основании индивидуальных профилей создается средний профиль, который и характеризует психологическую атмосферу в коллективе.

### Определение индекса групповой сплоченности Сижора

Групповая сплоченность — чрезвычайно важный параметр, показывающий степень интеграции группы, ее сплочения в единое целое. Методика, состоит из пяти вопросов с несколькими вариантами ответов на каждый из них<sup>1</sup>. Ответы эти кодируются в баллах согласно приведенным в скобках значениям (максимальная сумма — 19 баллов, минимальная — 5). В ходе опроса баллы указывать не нужно.

#### I. Как бы Вы оценили свою принадлежность к группе?

1. Чувствую себя ее членом, частью коллектива (5).
2. Участвую в большинстве видов деятельности (4).
3. Участвую в одних видах деятельности и не участвую в других (3).
4. Не чувствую, что являюсь членом группы (2).
5. Живу и существую отдельно от нее (1).
6. Не знаю, затрудняюсь ответить (1).

#### II. Перешли бы Вы в другую группу, если бы Вам предоставилась такая возможность (без изменения прочих условий)?

1. Да очень хотел бы перейти (1).
2. Скорее бы перешел, чем остался (2).
3. Не вижу никакой разницы (3).
4. Скорее всего, остался бы в своей группе (4).
5. Очень хотел бы остаться в своей группе (5).
6. Не знаю, трудно сказать (1).

---

<sup>1</sup> Ковалев С.В. Подготовка старшеклассников к семейной жизни: тесты, опросники, ролевые игры: Кн. для учителя. М.: Просвещение, 1991.

III. Каковы взаимоотношения между членами Вашей группы?

1. Лучше, чем в большинстве групп (3).
1. Примерно такие же, как и в большинстве групп (2).
2. Хуже, чем в большинстве групп (1).

IV. Каковы у Вас взаимоотношения с преподавателями (кураторами группы)?

1. Лучше, чем в большинстве групп (3).
2. Примерно такие же, как и в большинстве групп (2).
3. Хуже, чем в большинстве групп (1).
4. Не знаю (1)

V. Каково отношение к делу (учебе и т.п.) в Вашей группе?

1. Лучше, чем в большинстве групп (3).
2. Примерно такие же, как и в большинстве групп (2).
3. Хуже, чем в большинстве групп (1).
4. Не знаю (1).

#### Обработка результатов и интерпретация

Можно посмотреть как индивидуальные показатели, так и средний балл в группе.

Уровни групповой сплоченности:

- 15,1 баллов и выше – высокая;
- 11,6 – 15 балла – выше средней;
- 7- 11,5 – средняя;
- 4 – 6,9 – ниже средней;
- 4 и ниже – низкая.

### Анкетирование «Лидерские качества, присущие педагогу»

Эта методика предназначена для того, чтобы оценить способность человека быть лидером. Данное качество немаловажно для педагога, поскольку он должен быть лидером, по крайней мере — в детском коллективе. В данной методике испытуемый отвечает на 50 вопросов, и по его ответам на эти вопросы делается вывод о том, обладает ли он персональными психологическими качествами, необходимыми лидеру. Из двух предложенных вариантов ответа на каждый вопрос необходимо выбрать и отметить только один.

#### Текст анкетирования

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?  
а) да, б) нет.
2. Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы?  
а) да, б) нет.
3. Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?  
а) да, б) нет.
4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам быть лидером среди сверстников?  
а) да, б) нет.
5. Испытываете ли вы удовольствие, когда вам удается убедить кого-то в чем-то?  
а) да, б) нет.

6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?  
а) да, б) нет.
7. Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть результат деятельности небольшого числа выдающихся людей»?  
а) да, б) нет.
8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советчике, который мог бы направить вашу профессиональную активность?  
а) да, б) нет.
9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в разговоре с людьми?  
а) да, б) нет.
10. Доставляет ли вам удовольствие видеть, что окружающие побаиваются вас?  
а) да, б) нет.
11. Стараетесь ли вы занимать за столом (на собрании, в компании и т.п.) такое место, которое позволяло бы вам быть в центре внимания и контролировать ситуацию?  
а) да, б) нет.
12. Считаете ли вы, что производите на людей внушительное (импозантное) впечатление?  
а) да, б) нет.
13. Считаете ли вы себя мечтателем?  
а) да, б) нет.
14. Теряетесь ли вы, если люди, окружающие вас, выражают несогласие с вами?  
а) да, б) нет.
15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих, спортивных и других команд и коллективов?  
а) да, б) нет.
16. Если то, что вы наметили, не дало ожидаемых результатов, то вы:

а) будете рады, если ответственность за это дело возложат на кого-нибудь другого;

б) возьмете на себя ответственность, и сами доведете дело до конца.

17. Какое из этих двух мнений вам ближе:

а) настоящий руководитель должен уметь сам делать то дело, которым он руководит, и лично участвовать в нем;

б) настоящий руководитель должен только уметь руководить другими и не обязательно делать дело сам.

18. С кем вы предпочитаете работать?

а) с покорными людьми,

б) с независимыми и самостоятельными людьми.

19. Стараетесь ли вы избегать острых дискуссий?

а) да, б) нет.

20. Когда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властью вашего отца?

а) да, б) нет.

21. Умеете ли вы в дискуссии на профессиональную тему привлечь на свою сторону тех, кто раньше был с вами не согласен?

а) да, б) нет.

22. Представьте себе такую сцену: во время прогулки с друзьями по лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер, и нужно принимать решение. Как вы поступите?

а) дадите возможность принять решение наиболее компетентному из вас;

б) просто не будете ничего делать, рассчитывая на других.

23. Есть такая пословица: «Лучше быть первым в деревне, чем последним в городе». Справедлива ли она?

а) да, б) нет.

24. Считаете ли вы себя человеком, оказывающим влияние на других?

а) да, б) нет.

25. Может ли неудача в проявлении инициативы заставить вас больше никогда этого не делать?
- а) да, б) нет.
26. Кто, с вашей точки зрения, истинный лидер?
- а) самый компетентный человек;
- б) тот, у кого самый сильный характер.
27. Всегда ли вы стараетесь понять и по достоинству оценить людей?
- а) да, б) нет.
28. Уважаете ли вы дисциплину?
- а) да, б) нет.
29. Какой из следующих двух руководителей для вас предпочтительнее?
- а) тот, который все решает сам;
- б) тот, который всегда советуется и прислушивается к мнениям других.
30. Какой из следующих стилей руководства, по-вашему, мнению, наилучший для работы учреждения того типа, в котором вы работаете?
- а) коллегиальный;
- б) авторитарный.
31. Часто ли у вас создается впечатление, что другие злоупотребляют вами?
- а) да, б) нет.
32. Какой из следующих двух «портретов» больше напоминает вас?
- а) человек с громким голосом, выразительными жестами, за словом в карман не полезет;
- б) человек со спокойным, тихим голосом, сдержанный, задумчивый.
33. Как вы поведете себя на собрании и совещании, если считаете ваше мнение единственно правильным, но остальные с ним не согласны?
- а) промолчу;
- б) буду отстаивать свое мнение.
34. Подчиняете ли вы свои интересы и поведение других людей делу, которым занимаетесь?
- а) да, б) нет.

35. Возникает ли у вас чувство тревоги, если на вас возложена ответственность за какое-либо важное дело?

а) да, б) нет.

36. Что бы вы предпочли?

а) работать под руководством хорошего человека;

б) работать самостоятельно, без руководителя.

37. Как вы относитесь к утверждению: «Для того чтобы семейная жизнь была хорошей, необходимо, чтобы решение в семье принимал один из супругов»?

а) согласен;

б) не согласен.

38. Случалось ли вам покупать что-либо под влиянием мнения других людей, а, не исходя из собственной потребности?

а) да, б) нет.

39. Считаете ли вы свои организаторские способности хорошими?

а) да, б) нет.

40. Как вы ведете себя, столкнувшись с трудностями?

а) у меня опускаются руки;

б) у меня появляется сильное желание их преодолеть.

41. Делаете ли вы упреки людям, если они этого заслуживают?

а) да, б) нет.

42. Считаете ли вы, что ваша нервная система способна выдержать жизненные нагрузки?

а) да, б) нет.

43. Как вы поступите, если вам предложат произвести реорганизацию вашего учреждения?

а) введу нужные изменения немедленно;

б) не буду торопиться и сначала все тщательно обдумаю.

44. Сумеете ли вы прервать слишком болтливого собеседника, если это необходимо?

а) да, б) нет.

45. Согласны ли вы с утверждением: «Для того чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?

а) да, б) нет.

46. Считаете ли вы, что каждый человек должен сделать что-либо выдающееся?

а) да, б) нет.

47. Кем вы предпочли бы стать?

а) художником, поэтом, композитором, ученым;

б) выдающимся руководителем, политическим деятелем.

48. Какую музыку вам приятнее слушать?

а) могучую и торжественную,

б) тихую и лирическую.

49. Испытываете ли вы волнение, ожидая встречи с важными и известными людьми?

а) да, б) нет.

50. Часто ли вы встречали людей с более сильной волей, чем ваша?

а) да, б) нет.

#### Оценка результатов и выводы

В соответствии со следующим ключом определяется сумма баллов, полученных испытуемым.

Ключ: 1а, 2а, 3б, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б, 10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б, 17а, 18б, 19б, 20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б, 26а, 27б, 28а, 29б, 30б, 31а, 32а, 33б, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а, 40б, 41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а, 47б, 48а, 49б, 50б.

За каждый ответ, совпадающий с ключевым, испытуемый получает 1 балл, в другом случае — 0 баллов.

Если сумма баллов оказалась до 25 баллов, то качества лидера выражены слабо.

Если сумма баллов в пределах от 26 до 35, то качества лидера выражены средне.

Если сумма баллов оказалась равной от 36 до 40, то лидерские качества выражены сильно.

И, наконец, если сумма баллов больше, чем 40, то данный человек, как лидер, склонен к диктату.

### Опросник «Лидер»

Данный опросник оценивает возможную практическую деятельность педагога в роли лидера с точки зрения ее потенциальной эффективности. В нем также на вопросы необходимо отвечать однозначно: «да» или «нет».

#### Текст опросника

1. Стремитесь ли вы к использованию в своей работе новейших достижений?  
а) да, б) нет.
2. Стремитесь ли вы к сотрудничеству с другими людьми?  
а) да, б) нет.
3. Какой язык в общении с коллегами вы предпочитаете?  
а) краткий, ясный, точный;  
б) эмоциональный, образный, с намеками и подтекстом.
4. Разъясняете ли вы другим причины и основания принимаемых вами решений?  
а) да, б) нет.
5. Доверяют ли вам люди, которые постоянно или временно находятся в вашем подчинении?  
а) да, б) нет.
6. Вовлекаете ли вы всех исполнителей совместного дела в обсуждение связанных с ним вопросов, если на вас возложена обязанность ими руководить?  
а) да, б) нет.
7. Поощряете ли вы у подчиненных вам людей проявление самостоятельности, независимости в работе и инициативы?  
а) да, б) нет.

8. Помните ли вы имена тех людей, с которыми общаетесь?  
а) да, б) нет.
9. Предоставляете ли вы свободу действий своим подчиненным в достижении тех целей, которые ставите перед ними?  
а) да, б) нет.
10. Контролируете ли вы ход выполнения задания вашими подчиненными?  
а) да, б) нет.
11. Помогаете ли вы своим подчиненным, если они в этом нуждаются?  
а) да, б) нет.
12. Выражаете ли вы благодарность подчиненному за хорошо выполненную работу?  
а) да, б) нет.
13. Стремитесь ли вы искать в людях лучшие их качества и ориентироваться на них в совместной работе?  
а) да, б) нет.
14. Знаете ли вы о том, как наилучшим образом использовать положительные качества, имеющиеся у ваших подчиненных, в работе?  
а) да, б) нет.
15. Знаете ли вы интересы и потребности ваших подчиненных?  
а) да, б) нет.
16. Умеете ли вы быть внимательным слушателем?  
а) да, б) нет.
17. Благодарите ли вы сотрудников за работу в присутствии других?  
а) да, б) нет.
18. Делаете ли вы замечания своим подчиненным? Если да, то в какой обстановке?  
а) наедине, б) в присутствии других.
19. Отмечаете ли вы хорошую работу своих подчиненных, докладывая об итогах вышестоящему руководителю?  
а) да, б) нет.

20. Доверяете ли вы своим подчиненным?  
а) да, б) нет.
21. Стремитесь ли вы доводить до подчиненных всю основную информацию, получаемую от вышестоящих руководителей и организаций?  
а) да, б) нет.
22. Раскрываете ли вы значение работы, выполняемой каждым из ваших подчиненных, для общего дела?  
а) да, б) нет.
23. Оставляете ли вы себе и подчиненным время для планирования работы?  
а) да, б) нет.
24. Есть ли у вас план повышения своей квалификации?  
а) да, б) нет.
25. Имеется ли у ваших подчиненных план повышения их квалификации (или индивидуальные планы подобного рода)?  
а) да, б) нет.
26. Регулярно ли вы читаете специальную литературу?  
а) да, б) нет.
27. Имеете ли вы библиотеку новейшей литературы по вашей специальности?  
а) да, б) нет.
28. Заботитесь ли вы о состоянии своего здоровья, сохранении и повышении работоспособности?  
а) да, б) нет.
29. Любите ли вы выполнять сложную, но интересную работу?  
а) да, б) нет.
30. Проводите ли вы лично обучение своих подчиненных с целью улучшения качества и повышения эффективности их работы?  
а) да, б) нет.
31. Знаете ли вы о том, на какие качества работника необходимо ориентироваться при его приеме на работу?  
а) да, б) нет.

32. С желанием ли вы занимаетесь разбором жалоб и удовлетворением персональных просьб, исходящих от подчиненных?

а) да, б) нет.

33. Сохраняете ли вы психологическую дистанцию в общении с подчиненными?

а) да, б) нет.

34. Относитесь ли вы к своим подчиненным со вниманием и уважением?

а) да, б) нет.

35. Уверены ли вы в себе?

а) да, б) нет.

36. Хорошо ли вы знаете свои сильные и слабые стороны?

а) да, б) нет.

37. Часто ли вы проявляете творчество в работе?

а) да, б) нет.

38. Регулярно ли вы повышаете свою квалификацию на специальных курсах, семинарах и т.п.?

а) да, б) нет.

39. Достаточно ли гибко вы себя ведете при принятии решений и в общении с людьми?

а) да, б) нет.

40. Готовы ли вы изменить стиль своего руководства, если потребуется?

а) да, б) нет.

### **Ключ**

Если эта методика используется для самооценки руководителя, то возникает опасность искажения результатов вследствие субъективной установки показать себя в лучшем свете или просто недостаточного осознания человеком своих особенностей. Поэтому данный опросник рекомендуется вместе с руководителем предлагать его подчиненным, а затем обобщать полученные результаты.

За каждый утвердительный ответ на предложенные вопросы («да») испытуемый получает 1 балл, а за каждый отрицательный («нет») — 0 баллов.

Если испытуемый получит от 30 до 40 баллов, то стиль его руководства (с учетом высказанного выше замечания) считается высокоэффективным.

Если сумма баллов оказалась в пределах от 11 до 29, то стиль руководства рассматривается как среднеэффективный.

Если общая сумма баллов оказалась 10 и меньше, то стиль руководства данного человека рассматривается как малоэффективный и ему не рекомендуется быть руководителем детского коллектива или группы.