

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ 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
Выпускающая кафедра менеджмента организации

Сургутская Татьяна Викторовна

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА ЭФФЕКТИВНОГО
РУКОВОДСТВА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ОСНОВЕ
ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПОТЕНЦИАЛА ЛИДЕРСТВА**

Направление подготовки: 44.04.01 Педагогическое образование

Магистерская программа: Управление образованием

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

Заведующий кафедрой
д.э.н., профессор Лукьянова А.А. 13.12.2016
(ученая степень, ученое звание, фамилия, инициалы)
(дата, подпись)

Руководитель магистерской программы
д.э.н., профессор Лукьянова А.А. 13.12.2016
(ученая степень, ученое звание, фамилия, инициалы)
(дата, подпись)

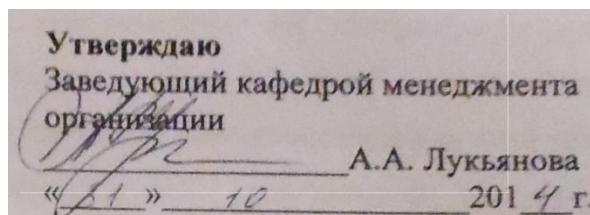
Научный руководитель
к.э.н., доцент Полежаева Г.Т.
(ученая степень, ученое звание, фамилия, инициалы)
05.12.2016 (дата, подпись)

Обучающийся
Сургутская Т.В.
(фамилия, инициалы)
05.12.2016 (дата, подпись)

Красноярск 2016

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ 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
Выпускающая кафедра менеджмента организации



ЗАДАНИЕ НА ВКР

Студент Сургутская Татьяна Викторовна, группа 112.

1. Тема: «Совершенствование механизма эффективного руководства образовательной организацией на основе потенциала лидерства, утверждена приказом по КГПУ № _____ от « ___ » _____ 2016г.

2. Срок предоставления проекта к защите « 06 » 12 2016г.

Исходные данные для научного исследования.

Нормативная документация, регулирующая деятельность МБОУ Туимской СШ №3, библиографические источники, освещающие механизм эффективного руководства образовательной организацией на основе потенциала лидерства.

4. Содержание дипломного проекта:

4.1. Изучить теоретические основы совершенствования механизма эффективного руководства образовательной организацией на основе использования потенциала лидерства, систематизировать имеющиеся подходы к данной проблеме.

4.2. Проанализировать механизм эффективного руководства образовательной организации на основе использования потенциала лидерства.

4.3. Разработать элементы совершенствования механизма эффективного руководства образовательной организацией на основе использования потенциала лидерства.

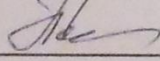
5. Графическая часть проекта:

5.1. Разработать схемы «Организационная структура образовательной организации», «Механизм руководства образовательной организацией на основе потенциала лидерства», «Направления по совершенствованию механизма эффективного руководства образовательной организацией, используя потенциал лидерства», «Элементы совершенствования механизма эффективного руководства образовательной организацией на основе потенциала лидерства».


5.2. Оформить таблицы согласно содержанию дипломного проекта.

5.3. Представить диаграммы согласно содержанию дипломного проекта.

Руководитель проекта

к.э.н., доцент 31.10.2014  Г.Т. Полежаева
(подпись, дата) (инициалы, фамилия)

Задание к исполнению принял

« 31 » 10 201 4 г. 
(подпись)

РЕФЕРАТ

Диссертация на соискание квалификации магистра содержит 79 страниц, 14 рисунков, 7 таблиц, 86 источников, 4 приложения.

Ключевые слова: эффективное руководство, потенциал лидерства, механизм руководства, образовательная организация.

Объект исследования – система руководства МБОУ Туимская СШ №3.

Предмет исследования – совершенствование механизма эффективного руководства образовательной организацией, используя потенциал лидерства.

Цель настоящей работы – разработать элементы совершенствования механизма эффективного руководства образовательной организацией на основе потенциала лидерства.

Для достижения цели исследования были поставлены и решены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы эффективного руководства образовательной организацией;
- раскрыть подходы к определению лидерского потенциала и критериям эффективности руководства;
- провести анализ эффективности механизма руководства на примере МБОУ Туимской СШ №3;
- выполнить исследование и интерпретировать результаты влияния лидерства на эффективность руководства образовательной организации;
- разработать элементы совершенствования механизма эффективного руководства образовательной организацией на основе потенциала лидерства.

В работе, использовались общенаучные методические подходы: анализ, классифицирование, синтез, обобщение, экономико-статистические методы, SWOT-анализ.

Результаты работы заключаются в разработке и апробации элементов совершенствования механизма эффективного руководства образовательной организацией на основе потенциала лидерства.

Новизна исследований заключается в теоретическом обосновании и практической реализации элементов совершенствования механизма руководства образовательной организацией на основе потенциала лидерства.

Практическая значимость состоит в разработке элементов совершенствования механизма руководства образовательной организацией на основе потенциала лидерства.

Сведения об апробации диссертации. Реализация основных теоретических положений, выводов и практических рекомендаций, сформулированных в диссертации, было осуществлено на базе МБОУ Туимской СШ №3. Основные положения, теоретические и практические выводы, а также результаты исследования докладывались, обсуждались и издавались на научно-практических конференциях и журналах.

По результатам исследований опубликовано 5 статей: «Эффективное руководство образовательной организацией с учетом лидерского потенциала руководителя», «Влияние лидерских качеств на управление образовательной организацией», «Повышение роли лидера в управлении конфликтами», «Повышение роли лидера в управлении образовательной организацией», «Повышение эффективности управления образовательной организацией».

ABSTRACT

The thesis for the qualification of master contains 80 page, 14 figures, 7 tables, 86 sources of, 4 applications.

Key words: leadership style, effective leadership, leadership, governance mechanism, educational organization.

The object of study – control system MBOU Tuimskaya school №3.

Subject of research – improving the mechanism of effective management of educational organization, using the potential of leadership.

The aim of this work is to develop a mechanism for management of educational organization, using the potential of leadership.

To achieve the objectives of the study were set and solved the following tasks:

- to consider the theoretical basis of the mechanisms of effective management and leadership;
- to identify the relationship of effective management and leadership;
- to analyses the effectiveness of governance mechanisms on the example of MBOU Tuimskaya school №3;
- to study and interpret the results of the impact of leadership on the leadership effectiveness of the educational organization;
- to develop a mechanism for improving the management of educational organization, using leadership potential.

In the work, were used General scientific methodological approaches: analysis, classification, synthesis, synthesis, economic-statistical methods, SWOT-analysis.

The results of this work are the development and testing of a mechanism for effective management of the educational organization using leadership capacity. The novelty of the research lies in the theoretical substantiation and practical implementation of improving the mechanism of management of educational

organization, using the potential of leadership. Practical value consists in development of mechanism of management of educational organization, using the potential of leadership.

Information about approbation of the thesis. The implementation of the main theoretical positions, conclusions and practical recommendations formulated in the thesis was carried out on the basis of MBOU Tuimsky school №3. The main provisions of theoretical and practical insights, as well as the results of the study were reported, discussed and published in scientific conferences and journals.

The results were published 5 articles: «Effective management of an educational organization on the basis of leadership potential of the Executive, the Influence of leadership on management of educational organization», «Role of leader in conflict management», «Enhancing the role of the leader in the educational organization», «To improve the efficiency of management of educational organization».

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	9
Глава 1. Теоретические основы эффективного руководства образовательной организации на основе потенциала лидерства	12
1.1. Понятие эффективного руководства образовательной организацией...	12
1.2. Сущность лидерского потенциала руководителя.....	18
1.3. Основные критерии эффективности руководства.....	24
Глава 2. Анализ механизма эффективного руководства образовательной организации на основе потенциала лидерства	29
2.1. Организационно-экономическая характеристика МБОУ Туимской СШ №3.....	29
2.2. Анализ эффективности механизма руководства образовательной организации.....	34
2.3. Анализ потенциала лидерства руководителя и организационного климата МБОУ Туимской СШ №3.....	39
Глава 3. Совершенствование механизма эффективного руководства образовательной организацией на основе потенциала лидерства	48
3.1. Рекомендации по совершенствованию механизма руководства образовательной организацией, используя потенциал лидерства.....	48
3.2. Элементы совершенствования механизма руководства образовательной организацией, на основе потенциала лидерства.....	53
3.3. Оценка эффективности предложенных элементов.....	59
Заключение	65
Список использованных источников и литературы	67
Приложения	77

ВВЕДЕНИЕ

В педагогике, в педагогической психологии, в менеджменте ведутся исследования, направленные на поиски путей совершенствования качества руководства образовательной организацией.

Деятельность руководителей образовательных организаций определяется новыми стратегическими факторами: повышение уровня сложности управленческих задач решаемых руководителем, а также противоречивость требований, предъявляемых обществом к его профессиональной подготовке.

Профессиональная деятельность руководителя образования все больше становится творческой, особую ценность в ней приобретают способности руководителя действовать адекватно в ситуациях с высокой степенью неопределенности, преодолевать стереотипы профессионального поведения, принимать нестандартные управленческие решения, переосмысливать свой личный опыт взаимодействия с подчиненными с целью более эффективного использования человеческих ресурсов образовательного учреждения.

Новые аспекты управленческой деятельности руководителей образования выявляют острую потребность в эффективном руководстве, обеспечивающем адаптацию к постоянно изменяющимся условиям, формируют качественно иные критерии профессионализма руководителя, и, следовательно, существенно обновляют задачи подготовки специалистов в системе образования. Лидерство является необходимым условием для эффективного руководства любой образовательной организации. Оно ориентированно на установление атмосферы сотрудничества, улучшение образовательных процессов, внедрение самоуправления, имеющее в основе ответственность, доверие и согласие. Лидерский потенциал руководителя на определенных этапах развития образовательной организации превращается в важнейший фактор ее жизнестойкости.

В этой связи представляется актуальным проведение исследования, направленного на совершенствования механизма эффективного руководства образовательной организацией, используя потенциал лидерства.

Теоретической основой исследования послужили научные зарубежные и отечественных специалистов в области менеджмента, стратегического руководства. Современные исследователи М.А. Гончаров, А.П. Егоршин и ряд других рассматривают проблематику организационного лидерства руководителя образовательной организации. В работах Е.А. Руднева лидерство руководителя образовательной организации определяется как особая стратегия в управлении и как компетентность, которая позволяет руководителю управлять организацией более эффективно в эпоху перемен. В исследовании В.И. Гама представлены методологические и технологические аспекты стратегического лидерства как технологии направленных системных изменений в школе. М.Ю. Ананченко, П.Е. Овсянкин с позиций управления образовательными системами рассматривают вопросы соотношения руководства и лидерства.

Объект исследования – система руководства МБОУ Туимской СШ №3.

Предмет исследования – совершенствование механизма эффективного руководства образовательной организацией на основе использования потенциала лидерства.

Гипотеза: предполагается, что использование потенциала лидерства руководителя при внедрении элементов совершенствования руководства, позволит повысить уровень профессионализма директора, и обеспечит эффективность работы образовательной организации в целом.

Цель настоящей работы – разработать элементы совершенствования механизма эффективного руководства образовательной организацией на основе использования потенциала лидерства.

Для достижения цели исследования были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы эффективного руководства образовательной организацией;
- раскрыть подходы к определению лидерского потенциала и критериям эффективности руководства;
- провести анализ эффективности механизма руководства на примере МБОУ Туимской СШ №3;
- выполнить исследование и интерпретировать результаты влияния лидерства на эффективность руководства образовательной организации;
- разработать элементы совершенствования механизма эффективного руководства образовательной организацией на основе потенциала лидерства.

Для проведения исследования использовались статистические и аналитические материалы: научных изданий, журналов, научно-практических конференций и электронных ресурсов, а также первичная информация, собранная в МБОУ Туимской СШ №3.

Для решения задач, поставленных в работе, использовались следующие методы: анализ, классифицирование, синтез, обобщение, экономико-статистические методы, SWOT-анализ.

Экспериментальной площадкой для целевой диагностики и апробирования результатов исследования была выбрана МБОУ Туимская СШ №3, находящаяся по адресу Республика Хакасия, Ширинский район, с. Туим, ул. Первомайская д. 2.

Глава 1. Теоретические основы эффективного руководства образовательной организации на основе потенциала лидерства

1.1. Понятие эффективного руководства образовательной организацией

К исследованию эффективного руководства ученые приступили еще в начале двадцатого столетия. Основная часть работ была посвящена рассмотрению эффективного руководства по отношению к предпринимательству и бизнесу. В современной ситуации развития и реформирования школьного образования, все больше исследователей стали поднимать проблему эффективного управления образовательной организацией.

Изучение вопроса показало, что данное соответствие обеспечивается последовательным приращением новых содержательных областей и включением новых видов деятельности (функций). Так, в послереволюционный период целевая деятельность руководителя была преимущественно связана с ресурсным обеспечением жизнедеятельности образовательной организации и не рассматривалась как профессиональная. В период со второй половины 1930-х гг. до конца 1950-х гг. получили распространение идеи А.С. Макаренко и В.А. Сухомлинского о «главной» роли руководителя как «учителя учителей». В последующем до начала 1980 г. – руководитель выступает как администратор – исполнитель должностных обязанностей в соответствии с едиными нормативными требованиями. Реформирование системы образования и последовавшие за этим изменения в правовом поле деятельности (начиная со второй половины 1980-х гг.) способствовали преобразованию статуса руководителя в роль менеджера, способного организовать жизнедеятельность образовательного учреждения в условиях рыночных отношений. В логике преобразований, деятельность современного руководителя образовательного учреждения

характеризуется как управленческо-педагогическая, требующая наличия профессиональной управленческой подготовки. Это положение закреплено приказом Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации «Об утверждении единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих» № 593 от 14.08.2009 г. В разделе «Квалификационные характеристики должностей работников образования» требования к квалификации руководителя образовательного учреждения включают: высшее профессиональное образование по направлениям подготовки «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Управление персоналом» и стаж работы на педагогических должностях не менее 5 лет, или высшее профессиональное образование и дополнительная профессиональная подготовка в области государственного и муниципального управления или менеджмента и экономики и стаж работы на педагогических или руководящих должностях не менее 5 лет. Знания и навыки организации работы руководителем образовательного учреждения как менеджера, безусловно, снимают значительную часть проблем, связанных с организацией работы в условиях рыночных отношений. Однако высокие гуманные цели «творения человека» не могут быть достигнуты только экономическими методами. К.М. Ушаков отмечает: «...мировой опыт однозначно свидетельствует о том, что чем сложнее и неоднозначнее представляется будущее, тем в большей степени усложняются системы управления, причем каждая следующая ступень ее развития дополняет предыдущую. Системы управления должны усложняться и быть рассчитаны на все большую непривычность событий и все меньшую предсказуемость будущего» [68, с.12].

В связи с этим ученые высказывают мнение, что для обеспечения развития образовательного учреждения владение профессиональной компетентностью менеджера недостаточно. Так, например, М.А. Гончаров,

определяя менеджмент, подчеркивает: «Менеджмент можно определить как науку, искусств и деятельность по мобилизации интеллектуальных, материальных и финансовых ресурсов в целях эффективного и действенного функционирования организации» [13, с.8]. Лазарев В.С. указывает на то, что роль менеджера необходима, но еще недостаточно для успешного руководства развивающейся школой. Ей нужен не просто менеджер, а лидер [41, с.107].

В научно-практических исследованиях и публикациях последнего десятилетия руководитель, достигающий стабильных результатов в учебно-воспитательной деятельности образовательного учреждения в дестабилизирующих условиях социально-экономической ситуации, оценивается как лидер. Лидерство руководителя образовательного учреждения (организационное лидерство) определяется способностью управлять функционированием и развитием образовательного учреждения в условиях неоднородной, слабопредсказуемой, интенсивно меняющейся среды. Руководитель-лидер ориентированный на развитие и личностный рост каждого члена.

Ряд международных исследований были посвящены вопросам влияния лидерства на улучшение школьного образования. В 2006 г. стартовал международный проект «Совершенствуя систему школьного руководства» по инициативе Директората ОЭРС. По результатам исследования был представлен отчет, что необходимо для эффективного руководства образовательными организациями. Были даны следующие рекомендации: детализация основных функций и сфер ответственности руководителя образовательного учреждения; адаптация структур школьного управления к новым внешним условиям; дополнительная возможность профессионального развития действующих и лучшая профессиональная подготовка будущих руководителей; повышение привлекательности профессии руководителя школы [83, с.60].

Вопросам влияния лидерства на улучшение качества школьного образования был посвящен ряд докладов компании Мак-Кензи, где в отчете исследования были представлены наиболее результативные школьные системы. В 2010 г. был опубликован доклад, где представлен анализ школьного руководства двадцати стран мира. На базе исследования, были даны предложения, как найти путь к совершенствованию школьного управления. Одним из пунктов эффективного руководства, определялось наличием во главе школы руководителя-лидера. «Две вещи необходимые для улучшения руководства школой: средний срок пребывания новых стратегических лидеров во главе организации не более шести лет; совершенствование системы зависит от того как активно будет развивать новое поколение лидеров систему образования» [84].

Как отмечает Сторчак Н.В., в исследованиях выполненных европейскими учеными, привлекают внимание следующие выводы: для эффективного функционирования школьного управления важно найти баланс между сосредоточением на школьных лидерах, их компетентностях. Роль директора в образовательной организации – распределение руководящих задач и ответственности в гибких системах управления. Это позволит снизить нагрузку на отдельных руководителей школ, поможет развить руководство школой и приведёт к большему расширению возможностей персонала, к повышению школьного потенциала [65, с.155].

Российские научные работники, опираясь на труды зарубежных коллег и собственные исследования, в последнее время активно рассматривают вопрос о влиянии лидерства на эффективное руководство образовательными организациями. Ковалева А.Л., рассматривая лидерство в образовательном процессе с позиций трех основных стилей руководства, отмечает, что для образовательных учреждений наиболее предпочтительней является демократический стиль лидерства в сочетании с коллегиальным. Однако при некоторых обстоятельствах, например стрессовых ситуациях, лидер вправе

применить авторитарный стиль управления. Также руководителям нужно обращать внимание на использование ситуационного стиля [37, с.138].

Для успешного функционирования образовательного учреждения лидер должен осуществлять официальные и неофициальные контакты не только внутри группы, но и во внешнем мире, следить за социально-психологическим климатом и развитием межличностных отношений в коллективе.

Знакомство с мировым опытом исследования лидерства и эффективного руководства привело ряд исследователей к мысли о необходимости более глубокого изучения руководителя школы. Каспржак А.Г. очертил круг проблем, которые смогут понять феномен русского управленца школьного уровня. Прежде всего, необходимо проанализировать кто он – тот человек, который управляет российскими школами. Какой у него возраст, пол, стаж, где он работал до того как стал директором, где учился. Затем необходимо понять какие методы использует руководитель, как организует взаимодействие внутри коллектива. Провести анализ внешних факторов, влияющих на управление: региональную нормативную базу, экономическую, кадровую базовую политику в регионе. Попытаться понять ценностные ориентиры и внутренние установки директора. Такое исследование позволит характеризовать наиболее результативные школьные системы, позволит сделать вывод, как улучшить систему национальной подготовки лидеров и как повысить качество управления образовательной организацией [33, с.48].

Описание ключевых качеств лидера было представлено в работах В.И. Гама. В связи с нарастанием изменений в системе российского образования возрастает роль человеческого фактора. Школе сегодня необходимы руководители нового качества – лидеры, которые несут ответственность за эффективность управления организацией. В статье приведены основные качества преуспевающего лидера: открытость,

решительность, любознательность, чувствительность, уверенность, гибкость, спокойствие, смелость, добросердечность, внимательность. Кроме того лидер внушает доверие людям, имеет богатый опыт, терпелив в отношении ошибок, ориентирован на результат, способен к видению будущего. Руководитель, который обладает подобными качествами, способен создать лидирующее положение образовательного учреждения. Кроме того, лидер должен обладать способностью, к видению будущего, иметь четкий ориентир в деятельности организации. Роль школьного управленца в демократическом обществе, прежде всего, перейти от контроля и планирования к обучению и поддержке инициатив подчиненных, мотивировании людей на достижение цели, осознание личной ответственности за дело и развитие. Гам В.И. отмечает недооценку значения лидерства для мобилизации энергии людей. Формальной позиции недостаточно, чтобы руководить такой сложной системой как школа. Директор должен обладать личными качествами, которые сводятся к понятию лидерства [11, с.33]. Кроме того Гам В.И. разработал приемы и техники стратегического лидерства, для того, чтобы сформировать ключевые разделы программы развития образовательного учреждения, в которую входит три основных раздела: анализ потенциала развития; концепции развития; инструментарий развития образовательного учреждения [11, с.30].

Отличительные черты управления школой с точки зрения менеджмента рассмотрены М.Г. Понаморевой. Отмечается, что власть неразрывно связана с лидерством, успешный руководитель – это всегда лидер. Выделяются несколько критериев успешного и эффективного руководителя: способность мотивировать коллектив на высокие достижения; уметь делегировать полномочия; доминировать над подчиненными; стремиться к лидерству при любых обстоятельствах; быть образцом для подчиненных [55, с.127].

В марте 2014 г. в Москве прошла всероссийская практическая конференция «Эффективное управление образовательной организацией». В

ней принимало участие более 150 руководителей частных и государственных школ, лицеев, гимназий. Говоря об эффективности управления, был рассмотрен «Закон об образовании Р.Ф.», где наиболее положительным новшеством был признан принцип коллегиальности, который должен реализоваться через систему обязательных и необязательных органов самоуправления. Директор должен помогать коллективу выстраивать долговременные прочные профессиональные связи, отражающие способность педагогов объединяться в группы для достижения определенных профессиональных целей, для взаимообогащения знаниями и навыками [38].

Анализ международных и российских исследований в области образования, позволяют сделать следующие выводы: для эффективного руководства образовательной организацией во главе образовательного учреждения, должен обладать руководитель, с развитым лидерским потенциалом. Лидер в образовании напрямую влияет на качество управления школьной организацией. Школьный руководитель, должен всегда доминировать над подчиненными, но в то же время умело делегировать полномочия. Необходимо предоставить руководителям и всем тем, кто вовлечен в процесс руководства школой возможность профессионального развития и подготовки для получения необходимых навыков и знаний.

1.2. Сущность лидерского потенциала руководителя

Лидерство – это способность влиять на индивидуумов и людей, чтобы побудить их работать для достижения целей. В западной науке лидерство стало объектом исследования в начале XX века, когда ученые впервые начали изучать управление. К периоду 1930-1950 - х гг. начинается более систематическое и углубленное изучение лидерство. Было выделено три основных подхода эффективного лидерства: подход с позиции личных

качеств, поведенческий подход и ситуационный подход. Лидерский потенциал руководителя – это показатель субъектной активности, представляющий собой самоуправляемую интегральную уровневую системную характеристику внутренних возобновляемых ресурсов личности руководителя (знания, лидерские способности, характерологические особенности), которые развиваются и проявляются в динамическом взаимодействии руководителя и его социокультурного окружения. Лидерский потенциал может быть основой способности личности исходить из устойчивых внутренних критериев и ориентиров в жизнедеятельности, сохранять стабильность управленческой деятельности и смысловых ориентаций на фоне давлений и изменяющихся внешних условий [1, с.72].

Лидерский потенциал, в общем понимании, представляет собой совокупность имеющихся средств, возможностей в некоторой области, некотором отношении, позволяющих перейти от исследования качеств и поведения человека в настоящем времени к изучению того, каким он может стать, поскольку личностные качества развиваются и проявляются в динамическом взаимодействии человека и его социокультурного окружения [22, с.101].

Кирсанов М.В. лидерский потенциал представляет как социально-психологическую характеристику личности, отражающую как ситуационно обусловленную, так и не зависящую от ситуации способность индивида к успешному осуществлению лидерства. Дрыгина И.В. под лидерским потенциалом представляет качественную характеристику личности, отражающую совокупность внутренних потребностей, возможностей, ценностного отношения, средств, способствующих достижению такого уровня интеграции компетентности, ответственности, активности и коммуникативности, который обеспечивает ее ведущее влияние на членов группы при совместном решении задач в различных областях жизнедеятельности [62, с.83].

Лидерский потенциал руководителя в социальной группе включает в себя совокупность его лидерских качеств, условий проявления лидерства, а также особенности его восприятия данной группой, которые определяют возможности руководителя занять лидерское положение и успешно использовать лидерский ресурс в практике управления.

Ходаева Е.П. выделяет следующие психологические составляющие лидерского потенциала применительно к политику: силу личности, способность оказывать влияние на окружающих, способность к управленческой деятельности, экстравертированность, коммуникабельность, активность, интеллектуальные способности, интуицию, гибкость и опластичность, целеустремленность [60, с.81].

В структуре лидерского потенциала организационного лидера необходимо выделить следующие базовые компоненты:

- лидер и последователи. Лидерство как социально-когнитивный феномен может существовать тогда, когда есть не только лидер, но и готовые следовать за ним последователи, то есть люди, приверженные его целям и решаемым задачам;

- когнитивные компоненты лидера и последователей. Лидер и последователи так или иначе воспринимают себя и идентифицируют друг друга;

- компетентностно-поведенческие компоненты лидера и последователей. Лидер и последователи определенным образом взаимодействуют друг с другом;

- ситуацию (условия) осуществления лидерского взаимодействия. Взаимодействие лидера и последователей осуществляется в определенных условиях, которые могут способствовать или препятствовать проявлению организационного лидерства [40, с.55].

Важным условием формирования и реализации лидерского потенциала руководителя как организационного лидера является формирование в

организации соответствующих организационно-управленческих и социальнопсихологических условий, обеспечивающих возможность проявления руководителем организационного лидерства и запечатления его лидерского образа в восприятии сотрудников. Несомненно, что условия и возможности для проявления организационного лидерства различаются у руководителей разных управленческих уровней, а также зависят от специфики решаемых организацией (подразделением) профессиональных задач. Так, Л. Джуэлл прямо указывает, что бывают ситуации, которые препятствуют появлению предпосылок социального лидерства в контексте конкретной организации. Например, в случае выполнения подразделением постоянных, рутинных заданий руководителям нет необходимости брать на себя роль лидеров [22, с.131]. Не отличающиеся гибкостью организации, которые ограничивают возможности руководителей влиять на распределение вознаграждений, также не создают предпосылок для лидерского поведения.

В ряду основных условий формирования и реализации лидерского потенциала руководителя как организационного лидера можно выделить следующие: перцептивно-информационная доступность руководителя для подчиненных сотрудников. Эта возможность может проявляться в регулярности проведения руководителем таких организационно-управленческих форм взаимодействия руководителя с подчиненными, как совещания, собрания, а также различные корпоративные формы – праздники, чествования сотрудников и т.п. Трудно сформировать и поддерживать лидерский образ руководителя, которого никто не видит и не слышит; широта возможностей руководителя для поощрения и наказания подчиненных. Руководитель, ограниченный в возможностях поощрять и наказывать подчиненных, ограничен и в возможности формирования лидерского потенциала среди них. При этом, конечно же, решающее значение для формирования лидерского потенциала имеет не просто наличие возможности поощрять и наказывать, а грамотное использование органов,

широта возможностей руководителя решать организационно-социальные, а в особых случаях и личные проблемы и трудности сотрудников. Руководитель, который не может (а еще хуже, если не хочет) поддерживать сотрудников в трудные периоды, вряд ли станет для них лидером; наличие и пропаганда социально-ориентированных проектов и аспектов деятельности руководителя. На формирование образа руководителя как организационного лидера оказывает влияние не только совершение руководителем «актов лидерства», но и грамотная презентация этих действий. Это может реализовываться посредством организации и информирования сотрудников о социальных проектах, их ознакомления с решениями руководителя, имеющими важное социально-психологическое значение для подчиненных и т.п. организационным лидером этих возможностей [23, с.103].

Характеристики, которыми можно описать лидера, можно объединить в несколько групп:

- открытость переживанию. Лидер, открытый переживанию, способен слушать себя, чувствовать всю сферу сенсорных, эмоциональных и когнитивных переживаний в себе, не испытывая угрозы. Он тонко сознает свои самые глубокие мысли и чувства, не пытаясь подавить их, часто действует в соответствии с ними и, даже действуя не в соответствии с ними, способен их осознать. Фактически все переживания, будь то внутренние или внешние, точно символизированы в его сознании, не искажаясь и не отрицаясь;

- экзистенциальный образ жизни – это тенденция жить полно и насыщенно в каждый момент существования. Согласно К. Роджерсу, то, чем человек является или каким он будет в следующий момент, проистекает из данного момента, независимо от прежних ожиданий. Экзистенциальный образ жизни для лидера предполагает, что скорее его «Я» и его личность проистекают из переживания, а не переживание преобразовывается, чтобы соответствовать какой-то заранее заданной жесткой структуре «Я». Они

гибки, адаптивны, терпимы и непосредственны. Они открывают структуру своего опыта в процессе его переживания;

- организмическое доверие, или чувствование себя. Организмическое доверие означает способность человека принимать во внимание свои внутренние ощущения и рассматривать их как основу для выбора поведения. Это качество хорошей жизни лучше всего можно проиллюстрировать в контексте принятия решения, а именно в выборе действий, предпринимаемых в какой-то ситуации, многие люди полагаются на социальные нормы и суждения, заложенные другими людьми, или на то, как они вели себя в подобных ситуациях раньше. Иными словами, на их способность принимать решение оказывают сильное, если не абсолютное, влияние внешние силы. Экзистенциальные лидеры в большей степени зависят от чувствования себя (организмического доверия), и этот источник информации рассматривается ими как более достоверный, позволяющий решить, что следует или не следует делать. Как писал К. Роджерс: «Доказано, что внутреннее ощущение типа «я поступаю правильно» является значимым и заслуживающим доверия руководством для истинно хорошего поведения»;

- эмпирическая свобода для лидера относится к внутреннему чувству: «Единственный, кто отвечает за мои собственные действия и их последствия, – это я сам». Это чувство личной власти, способность делать выбор и руководить собой. При этом К.Роджерс не отрицал, что на поведение человека влияют наследственно обусловленные факторы, социальные силы и прошлый опыт. В то же время он считал, что полноценно функционирующие люди в состоянии делать свободный выбор, и что бы ни случилось с ними, это зависит исключительно от них самих. Основываясь на этом чувстве свободы и силы, лидер имеет множество возможностей выбора в жизни и ощущает себя способным сделать практически все, что он хочет делать»;

- креативность. По мнению К. Роджерса, творческие люди стремятся жить конструктивно и адаптивно в своей культуре, в то же время

удовлетворяя собственные самые глубокие потребности. Они способны творчески, гибко приспосабливаться к изменяющимся условиям окружения, однако, добавляет К.Роджерс, такие люди не обязательно полностью приспособлены к культуре и, почти, несомненно, не являются конформистами. По отношению к лидерам их связь с обществом можно выразить так: они являются членами общества и его продуктами, но не его пленниками [22, с.133].

Лидерство, как и управление, является до некоторой степени искусством. Возможно, это и есть одна из причин того, почему исследователям не удалось разработать и обосновать единую теорию к пониманию лидерского потенциала. Проявление потенциала лидерства напрямую зависит от конкретной ситуации. В некоторых из них менеджер добивается эффективности, структурируя задачи, проявляя заботу и оказывая поддержку, в других руководитель допускает подчиненных к участию в решениях производственных проблем, в-третьих – безболезненно меняет действия под нажимом начальства или обстоятельств. Самооценка лидера связана с уровнем притязаний и успешностью, которые в свою очередь влияют на его мотивацию достижений и стремление к лидерству.

1.3. Основные критерии эффективности руководства

Основной целью, ради которой руководство организациями так пристально изучается на протяжении почти 80-ти лет, является достижение эффективности в руководстве организацией. Можно сказать, что эта проблема является центральной во всей теории лидерства. Чтобы судить, насколько эффективен тот или иной руководитель, нужны, определённые критерии, позволяющие такую оценку произвести. Именно поиски рецепта эффективности привели к появлению различных классификаций, и к вычленению различных факторов, влияющих на эффективность руководства.

При рассмотрении проблемы эффективности прослеживается такое же многообразие подходов. Проведенный анализ литературы позволяет выделить четыре основных подхода к изучению этой проблемы, каждый из которых находит отражение в разработанных методиках определения эффективности [51, с.187].

Первый подход основан на личностной теории лидерства, в которой критериями эффективности выступают личностные и деловые качества руководителя. Иногда в качестве критерия эффективности рассматривается способность руководителя адаптировать свои интеллектуально-психологические особенности к требованиям управленческой деятельности. Методики, ориентированные на этот подход, чаще всего используются при отборе кадров и составлении кадрового резерва [39, с.432].

Сторонники второго подхода оценивают эффективность руководства в зависимости от того, каковы результаты исполнителя (группы исполнителей или всего коллектива в целом). Рассматривая критерии эффективности, исследователи довольно часто учитывают только две группы показателей результата: производственную эффективность (производительность труда, уровень достижения результата и т.п.) и социально-психологическую эффективность – эмоциональный настрой, удовлетворенность членов коллектива, микроклимат. Деятельность руководителя не может оцениваться только по каким-то ее собственным параметрам. Подлинным критерием ее оценки служит конечный результат всего коллектива, в котором органически соединены результаты труда и руководителей, и исполнителей [50, с.168]. Методики, основанные на этих представлениях, обычно используются в аттестационных процедурах.

Третью группу составляют исследования, в которых находит свое отражение функциональная сторона деятельности руководителя. В них, прежде всего, оценивается как потенциальное условие осуществления управленческой деятельности. Для описания характера руководства

А.Л. Журавлевым и его коллегами была разработана рабочая модель руководства, включающая одновременно три основных компонента разной степени выраженности: директивность, коллегиальность и пассивное невмешательство с тенденцией к попустительству [61, с.1016]. Выраженность каждого компонента определялась тем, насколько для конкретного руководителя характерны варианты отношений, соответствующих этим компонентам. На основе доминирования одного или одновременно нескольких компонентов предложена классификация руководства, включающая семь основных типов: директивный, коллегиальный, попустительствующий (три крайних типа); директивно-коллегиальный, директивно-пассивный. На основе указанной модели разработана специальная методика определения стиля руководства. Несмотря на сложность и многомерность управленческих отношений между руководителем и подчиненными, Журавлев А.Л. считает возможным выделить целый ряд параметров или критериев, наиболее принципиальных для описания характера руководства. В результате отбора было выделено 20 основных критериев и 3-4 возможных варианта их проявления [28, с.175].

Изменение руководства требует не просто механического изменения методов и приемов взаимодействия руководителя и подчиненных, но, прежде всего, пересмотра внутреннего содержания этого взаимодействия, определенной психологической перестройки личности.

В четвертую группу можно объединить исследования, в которых предпринята попытка комплексного анализа эффективности руководителя. Среди методик следует назвать методику ситуационно-комплексной оценки труда руководителя, разработанную А.В. Филипповым, основанную на методе экспертных оценок. Ее основу составляет понятие управленческой ситуации как единицы анализа труда руководителя, в которой только и возможна оценка его деятельности [64, с.318]. Для анализа эффективности руководства создано большое количество методик, которые различаются

между собой системой выбранных для оценки критериев, достоверностью и надежностью, а также по способам их применения. В ряде исследований в качестве главного условия эффективности называют возможность его изменения.

Понятие эффективности руководства относительно, нельзя решить проблему формирования вне отрыва от реальной ситуации, в которой всякий раз оказывается руководитель. Кроме того, видение этой ситуации руководителем очень субъективно [59, с.149].

Существует множество существующих подходов рассматривающих критерии эффективности руководства, среди них можно выделить три основных: функциональный; личностный; ситуационный (поведенческий).

Функциональный подход рассматривает деятельность менеджеров с осознанием и формулированием миссии организации, постановкой целей и их последующей конкретизацией в задачах, управлением ресурсами, необходимыми для достижения целей, контролем процессов во внешней и внутренней среде организации [44, с.34].

Личностный подход основывается на признании влияния личностных качеств человека на характеристики его деятельности. Известны многочисленные попытки установить зависимость эффективности управления от выраженности отдельных личностных особенностей или их ансамбля, стиля управленческой деятельности и стандартов поведения.

Ситуационный (поведенческий) подход основан на представлении о типичных управленческих ситуациях и их структурах как единицах анализа труда работника. Результатом оценки поведения управленческого персонала, как и в случае личностного подхода, является социально-психологическая характеристика, только более профессионально ориентированная. Она содержит информацию о том, каким образом (эффективно или нет) действовал менеджер, в каких ситуациях он работал более, в каких – менее эффективно [65, с.321].

Критикуя попытки многих исследователей построить систему руководства, которая с необходимостью будет эффективна, Р.Л. Лебедев, отмечает, что проблема эффективного руководства состоит не в разработке ее модели, а в следовании ей. Анализируя условия формирования эффективного руководства, он пишет: «Наблюдение за поведением эффективных лидеров привело к мысли о том, что отличие их поведения состоит в одном ведущем качестве – развитом самоанализе, направленном на оценку себя, своих поступков и их результатов. Оказалось, что эта деятельность выступает системообразующей: если она присутствует, то атрибуты руководящей деятельности – функции, стиль, качества образуют эффективный индивидуальный стиль управления» [29, с.218].

Таким образом, исследователи отмечают различные качества, необходимые для эффективного руководства. Одно из главных качеств – это умение руководителя анализировать ситуацию во всем её многообразии и выбирать адекватные ей способы взаимодействия со всеми участниками управленческого процесса.

Глава 2. Анализ механизма эффективного руководства образовательной организации на основе потенциала лидерства

2.1. Организационно-экономическая характеристика МБОУ Туимской СШ №3

МБОУ Туимская СШ №3 – учебное заведение с традиционно высоким уровнем образования, учредителем является муниципальное образование Ширинский район. Адрес: 655200, Республика Хакасия, Ширинский район, село Шира, ул. Октябрьская, 79; телефон: 8 (39035) 9-12-10 (приемная); e-mail: admin-shira@mail.ru; сайт: <http://www.shiranet.ru>. График работы: понедельник-пятница с 08.00 до 17.00. Перерыв на обед с 12.00 до 13.00.

Функции и полномочия учредителя учреждения от имени муниципального образования Ширинский район осуществляет управление образования администрации муниципального образования Ширинский район. Руководитель управления образования: Чистобаева Людмила Сергеевна. Место расположение: 655200, Республика Хакасия, Ширинский район, село Шира, ул. Октябрьская, 79; телефон: 8 (39035) 9-11-48 (приемная); факс: 8 (39035) 9-11-48; e-mail: shira_uo2@mail.ru; сайт: <http://uo-shirinskogo-raiona.edusite.ru>.

Собственником имущества учреждения является муниципальное образование Ширинского района. От имени муниципальное образование управляет и распоряжается муниципальным имуществом управляет муниципальным имуществом. Адрес: 655200, Республика Хакасия, Ширинский район, село Шира, улица Октябрьская, 79, телефон: 8 (39035) 9-19-18 (приемная); e-mail: shira_uo2@mail.ru; сайт: http://shiranet.ru/upr_im/index.html.

Образовательная организация МБОУ Туимская СШ №3 располагается в Республике Хакасия, Ширинский район, с. Туим, ул. Первомайская, д. 2,

655225, e-mail: shiraschool3@mail.ru; сайт: <http://tuim-school3.edusite.ru>;
контактный телефон: 8 (39035) 9-80-64.

Режим работы школы: 1-8 классы – пятидневная рабочая неделя, 9-11 классы – шестидневная рабочая неделя. Занятия проводятся в одну смену. Продолжительность уроков во 2-11 классах 40 минут, перемены между уроками 10 - 20 минут. Начало занятий в 8.15 ч.

Для обучающихся 1-х классов устанавливается следующий режим занятий:

- сентябрь-октябрь – 3 урока по 35 минут;
- ноябрь-декабрь – 4 урока по 35 минут;
- январь-май – 4 урока по 40 минут;
- в середине учебного дня – динамическая пауза длительностью 40 минут.

Окончание занятий: понедельник-пятница учебные занятия с 08.15 до 14.25, занятия кружков, спортивных секций и дополнительных предметных занятий с 15.00 до 19.00; суббота – учебные занятия с 08.15 до 12.45.

Предметом деятельности образовательной организации является реализация гарантированного гражданам Российской Федерации права на получение общедоступного и бесплатного начального общего, основного общего и среднего общего образования.

Основными целями организации являются:

- создание благоприятных условий, гарантирующих охрану и укрепление здоровья обучающихся, для разностороннего развития личности, в том числе путем удовлетворения обучающихся в самообразовании и получении дополнительного образования, гармоничное развитие личности, способной приспосабливаться к изменяющимся условиям;
- формирование общей культуры личности обучающихся на основе усвоения обязательного минимума содержания общеобразовательных программ, их адаптации к жизни в обществе; создание основы для

осознанного выбора и последующего освоения профессиональных образовательных программ;

- воспитание гражданственности и трудолюбия, уважения к правам и свободам человека, Родине, семье.

Организация имеет в своей структуре школьные методические объединения, методический совет, школьный музей, научное общество, клубы, центры, библиотеку, библиотечно-информационный центр, психологическую и социально-педагогическую службы, обеспечивающие социальную адаптацию и реабилитацию нуждающихся в ней обучающихся, и иные предусмотренные локальными нормативными актами образовательной организации структурные подразделения.

Директор и руководители различных служб и направлений принимают решения по всем важнейшим вопросам деятельности. Круг их должностных обязанностей включает координацию работы исполнителей, производственных звеньев и подразделений. Основная задача – обеспечить эффективный труд коллектива.

Наконец 2014-2015 учебного года в школе в 17 классах обучалось 442 человека (по проекту типовое здание учреждения рассчитано на 760 мест).

Занятия внеурочной деятельности с 15.00 до 19.00 в МБОУ Туимской СШ №3 преподают преподаватели, результатом успешной работы которых являются их воспитанники – учащиеся школы, некоторые из которых становятся лауреатами, дипломантами всероссийских, межрегиональных, городских конкурсов, а в дальнейшем – студентами ведущих вузов России.

Опора на опыт предыдущих поколений, неустанный поиск нового, бережное сохранение и преумножение традиций отечественного образования, отклик на самые современные веяния. Патриотическое воспитание направлено на формирование и развитие личности, обладающей качествами гражданина – патриота Родины и способной успешно выполнять гражданские обязанности в мирное и военное время. Все это составляет

творческое кредо педагогического коллектива МБОУ Туимской СШ №3 в настоящее время.

При планировании первым и одним из самых существенных решений является выбор целей организации. Миссия неотделима от стратегии и целей – качественно выраженная совокупность основных целей, детализирует статус организации и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных уровнях развития. Виханский О.С. называет миссией организации сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация. Миссия обычно носит глобальный характер и отражает процессы, полная реализация которых предполагается в отдаленной перспективе [35, с.44].

Общие цели МБОУ Туимской СШ №3 формулируются и устанавливаются на основе общей миссии и определённых ценностей и целей, на которые ориентируется руководитель школы.

Целью деятельности организации является удовлетворение потребности личности в полноценном интеллектуальном, культурно-эстетическом и нравственном развитии посредством получения среднего профессионального образования. Целью образовательного процесса является обеспечение достижения обучающимися результатов освоения образовательных программ, включенных в лицензию на право ведения образовательной деятельности.

Сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы МБОУ Туимской СШ №3 представлены в таблице 1 в матрице SWOT-анализа, он позволяет определить основные преимущества и недостатки сбалансированной системы показателей. Наиболее перспективным для МБОУ Туимской СШ №3 является ориентирование на более современные запросы учащихся, не теряя при этом наработанных традиций. Это объясняется наличием у организации сильных ресурсных характеристик.

Сильные и слабые стороны, возможности и угрозы в SWOT-матрице

<p>Сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> - наличие инициативного педагогического коллектива; - постоянный педагогический коллектив - 90% педагогов прошли курсы повышения квалификации по ФГОС общего образования; - 100% педагогических работников прошли курсы повышения квалификации по ИКТ-компетентности; - имеется позитивный опыт работы творческих групп учителей по актуальным вопросам образовательного процесса: внедрение инновационных образовательных технологий; разработка локальной нормативной базы; разработка программы развития школы; разработка основной образовательной программы начального общего и основного общего; - наблюдается позитивная активность педагогического коллектива в повышении профессиональных компетенций; - развивается система самоуправления и взаимодействия с родительской общественностью. 	<p>Слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> - слабо развита PR и рекламная деятельность; - нет средств (денег и людей) на организацию широкой деятельности; - нет популярного имиджа; - всего 30 % педагогических работников имеют первую и высшую квалификационную категорию; - не все участники образовательного процесса имеют высокую мотивацию на достижение нового качественного уровня образовательного процесса; - не сформирована на 100% эффективная внутренняя система оценки качества образования школы; - пассивность, недостаточная мотивация обучающихся на участие в общественной жизни школы; - профессионально-педагогическая компетентность некоторых преподавателей, несмотря на опыт не соответствует современным требованиям; - недостаток материально-технической базы.
<p>Возможности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - расширение ассортимента услуг; - совершенствование педагогического мастерства; - создание новой аудитории, работа со школами; - повышение квалификации педагогов. - расширение спектра образовательных программ; - благоприятные демографические изменения, вызывающие увеличение спроса на образовательные услуги; - привлечение опытных квалифицированных кадров. 	<p>Угрозы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - уменьшение качества продукта; - непредсказуемость внешней среды (снижение финансирования); - снижение численности обучающихся; - старение педагогических кадров; - отсутствие молодых педагогических кадров.

Главная причина недостаточного количества обучающихся – падение численности населения в с. Туим, однако, есть возможность привлечь учеников из соседних сел. Для этого необходимо эффективное

функционирование образовательной организации, а также использование рекламы.

Образовательная организация не оказывает платных услуг. Данные о финансово-хозяйственной деятельности приведены в таблице 2.

Таблица 2

Финансово-хозяйственной деятельности образовательной организации

Наименование показателя	2014-2015 гг.	2015-2016 гг.
Доходы всего	34758899,1	34394830,64
субсидии	32760723,3	33424130,0
субсидии на иные цели	1998175,8	970700,64
расходы всего	-	34394830,64
оплата труда	-	26886200,0
приобретение работ, услуг	-	5910000,0

Из таблицы 3 мы видим, что субсидии на заработную плату увеличились, однако субсидии на иные цели сократились. Для того чтобы восполнить финансовые потери, в МБОУ Туимской СШ №3 рекомендуется рассмотреть возможность оказания платных образовательных услуг. Для этого необходимо привлечение новых учащихся, открыть новые направления обучения. Процесс стратегического планирования в МБОУ Туимской СШ №3 является частью системы стратегического управления и состоит из нескольких этапов: определение миссии и целей организации, анализ среды, включающий в себя сбор информации, анализ сильных и слабых сторон организации; ее потенциальных возможностей на основании имеющейся внешней и внутренней информации, выбор стратегии, выполнение стратегии, оценка и контроль выполнения за выполнением стратегии.

2.3. Анализ эффективности механизма руководства образовательной организации

Структура управления МБОУ Туимской СШ №3 показана на рисунке 1. Организационная структура велика и разветвлена, это обуславливается

профилем и размером учреждения. Руководство организации осуществляет директор. Он осуществляет деятельность в соответствии с уставом учреждения и должностными инструкциями.

Образовательная организация имеет линейно-функциональную организационную структуру, при которой четко выражено разделение труда и специализация.



Рис. 1. Организационная структура МБОУ Туимской СШ №3

Преимуществами такого типа организационной структуры является единство и четкость распоряжений, согласованность действий и четкая система взаимосвязей между директором и подчиненными, ясно выражена ответственность.

Недостатками же такого типа структуры являются высокие требования к директору, который должен иметь знания в различных областях науки и

техники, и опыт работы по всем функциям управления и сферам действия учреждения, поэтому огромный поток поступающей информации сосредоточен у директора, и именно в его руках находятся все «бразды правления». Следовательно, руководитель образовательной организации должен уметь быстро реагировать на все поступающие запросы и умело делегировать полномочия [36, с.109].

Рассмотрим, как в образовательной организации реализуется механизм эффективного руководства на основе потенциала лидерства, показанный на рисунке 2.



Рис. 2. Механизм руководства образовательной организацией на основе потенциала лидерства

Анализ показал, что организации присущ ряд проблем в управленческих решениях:

- цели МБОУ Туимской СШ №3 не структурированы, каждый сотрудник и ответственное лицо имеет свое видение ситуации и ее перспективного развития;

-высокая несогласованность целей приводит к пробуксовке реализаций решений руководства;

- стагнация – все принимаемые решения направлены на сохранение настоящего положения дел. Ни руководство, ни сотрудники не готовы к переменам;

- подавление развития функционированием – руководство не решает стратегические задач, а решает только текущие;

- в МБОУ Туимкой СШ №3 плановая деятельность ограничивается построением типичных краткосрочных планов на будущий год, не строятся планы на определенную перспективу;

- руководство МБОУ Туимской СШ №3 предпочитает решение сложных проблем возлагать на нескольких сотрудников, вызывая конфликт между ними;

- преобладание личных интересов над общими;

- игнорирование организационного порядка – как руководство, так сотрудники организации игнорируют организационный порядок;

- разрыв между решениями и их реализацией – принятые решения бойкотируются сотрудниками или затягиваются сроки их выполнения;

- отсутствует система внутреннего контроля.

Изучим, каким образом адаптированы в МБОУ Туимской СШ №3 три основных принципа управления:

- принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации: анализ показал, что организация не имеет жестко установленной структуры управления. Формально система управления децентрализована. В школе отсутствует специалист по кадрам.

- принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности: многие сотрудники МБОУ Туимской СШ №3 занимаются сразу несколькими несвязанными между собой задачами. Некоторые формально подчиненные сотрудники фактически не управляются назначенным заместителем

директора. Из-за такого несоответствия возникают дополнительные проблемы.

- принцип демократизации управления: так как организация функционирует в форме некоммерческой государственной организации, то можно сделать вывод, что принцип демократизации управления не реализован.

Результаты оценки стратегического ресурсного потенциала образовательной организации приведены в таблице 3.

Таблица 3

Оценка стратегического ресурсного потенциала МБОУ Туимской СШ №3

№ п/п	Области и показатели ресурсного потенциала образовательной	Важность о.е.	Степень влияния						Взвешенная оценка	
			0	1	2	3	4	5		6
1	Цели деятельности компании под видение и миссию	0,1					+			0,4
2	Стратегии развития и управления компании	0,1			+					0,2
3	Компетентность и эффективность высшего руководства	0,1						+		0,5
4	Организационное построение	0,05				+				0,15
5	Система управления	0,05				+				0,15
6	Персонал	0,1							+	0,6
7	Технологии и инновации	0,1					+			0,4
8	Информационная обеспеченность	0,05				+				0,15
9	Финансовая обеспеченность	0,05							+	0,3
10	Корпоративная культура	0,05			+					0,1
11	Временной ресурс	0,05					+			0,2
12	Материально-техническая база	0,1			+					0,2
13	ИТОГО	1,00								3,63

Процесс стратегического планирования в МБОУ Туимской СШ №3 является частью системы стратегического управления и состоит из нескольких этапов. Во-первых, определение миссии и целей организации, анализ среды, включающий в себя сбор информации, анализ сильных и

слабых сторон организации, во-вторых, ее потенциальных возможностей на основании имеющейся внешней и внутренней информации, выбор стратегии, выполнение стратегии, оценка и контроль выполнения за выполнением стратегии.

Таким образом, к позитивными аспектами существующей системы руководства образовательной организации можно отнести следующие:

- назначен функциональный менеджмент;
- в последнее время создаются планы на определенную перспективу.

К негативным аспектам существующей системы стратегического развития МБОУ Туимская СШ №3 можно отнести:

- цели образовательной организации не структурированы;
- организационная структура недостаточно формализована;
- отсутствует специалист по кадрам;
- присутствуют формы патологий в организационных отношениях: конфликт, неуправляемость, преобладание личных интересов над общими;
- присутствуют формы патологий в управленческих решениях: игнорирование организационного порядка;
- разрыв между решениями и их реализацией, стагнация, подавление развития функционированием;
- плановая деятельность ограничивается построением типичных краткосрочных планов на будущий год.

2.3. Анализ лидерского потенциала руководителя и организационного климата МБОУ Туимской СШ №3

Сущность организационного поведения состоит в анализе поведения индивидов, групп, организаций с целью понять, предсказать и усовершенствовать индивидуальное исполнение и функционирование организации. Предметом организационного поведения выступает

взаимосвязь всех уровней структуры управления организацией с ориентацией на разработку результативных методов управления в условиях конкурентной среды функционирования [27, с.97]. На организационное поведение МБОУ Туимской СШ №3 воздействует множество факторов.

В исследовании приняло участие 34 сотрудника и 5 руководителей, из них 95% женщин и 5% мужчин. Среди респондентов 87% женаты (замужем), 13% холосты. У 9 % респондентов нет детей, у 72% – один ребенок и у 19% – двое. Сотрудников в возрасте до 30 лет – 4 %, 21% в возрасте от 30 до 40 лет, 75% – старше 40 лет. Три четверти сотрудников МБОУ Туимской СШ №3 (75%) работают в ней давно – более 20 лет. 17% работают от 5 до 10 лет и только 8% – менее 5 лет (приложение 1).

Чтобы оценить лидерский потенциал руководителя, проведена методика Е. Жариков, Е. Крушельницкого. Если сумма баллов оказалась менее 25, то качества лидера выражены слабо, сумма баллов в пределах от 26 до 35, то качества лидера выражены средне, от 36 до 40, то лидерские качества выражены сильно. Если сумма баллов более 40, то данный человек как лидер склонен к диктату. Сумма баллов, набранная руководителем МБОУ Туимской СШ №3 составила 32, из этого мы можем сделать вывод, что качества лидера выражены средне. Так как в линейно-функциональной системе управления огромная роль отводится директору, то необходимо поработать план развития решительности и настойчивости, организованности, энергичности, оптимизма, дипломатичности руководителя [42, с.88].

Исследование лидерской Я-концепции руководителей проводилось с помощью теста «Я – Лидер» А.Н. Лутошкина [52, с.92]. Анализ собственной лидерской позиции у руководителей позволяет сделать следующие выводы: директор высоко оценивают собственные лидерские качества: осознание цели (знаю, чего хочу) – 28 баллов, влияние на окружающих – 21,1 баллов; умение управлять собой – 18,9 балла, наличие творческого похода – 20,1

баллов. Полученные результаты показывают средний уровень развития Я-концепции руководителя.

Для определения оценки руководителя было проведено анкетирование, где руководитель оценивается по шкале от одного до пяти по каждому пункту оценочной таблицы (приложение 2). После оценки каждого качества руководителя был подсчитан средний балл путем суммирования каждого балла и делением полученной суммы на 10, максимально возможная сумма баллов 5, результаты показаны на рисунке 3. Исходя из анализа анкет, средний балл оценки руководителя составил 2,8 балла, следовательно, 20 % опрошенных низко оценивает деятельность руководителя, 69 %, средне и 11 % высоко. Выше всего оценивают профессиональную подготовку руководителя – 3,7 балла; ниже всего личные качества – 2,1 балла.

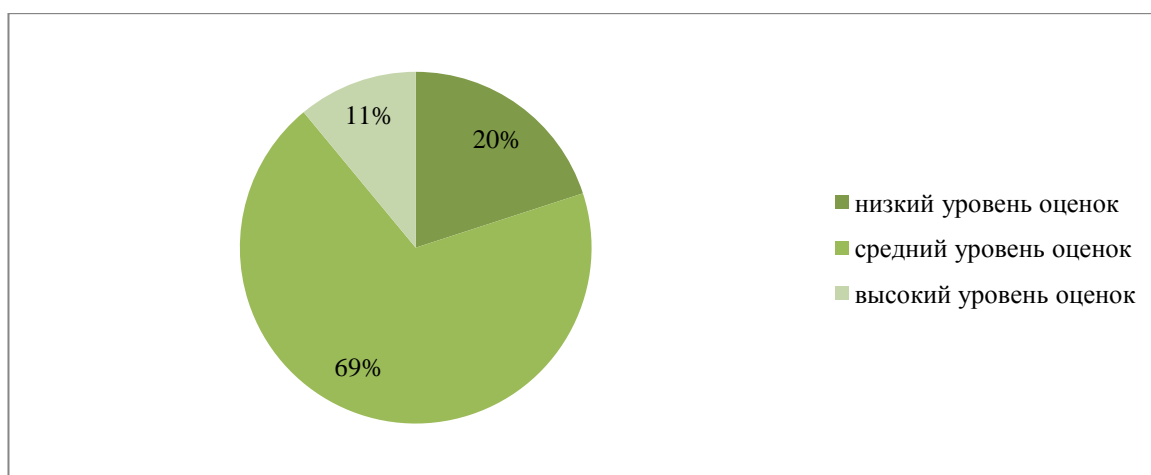


Рис. 3. Оценка руководителя сотрудниками

Для определения и личностных качеств руководителя была использована методика М. Вудкова и Д. Френсиса «Анализ сильных сторон и профессиональных ограничений». По итогам были определены сильные и слабые стороны руководителя. Сильная сторона: ясное понимание своих личных ценностей; ясные цели в личной и деловой жизни; способностей помогать другим развиваться и расширять свои возможности; способность генерировать достаточно новых идей; наличие стратегии, необходимой в принятии решений, а также способность решать современные проблемы.

Слабые стороны руководителя: неспособность в полной мере использовать свое время, энергию, умения; отсутствие настроенности и восприимчивости к новым ситуациям и возможностям; недостаточное понимание особенности управленческого труда: недостаток понимания мотивации работников, устаревшие представления о роли руководителя; низкая способность формировать коллектив: неспособность содействовать развитию и повышению эффективности рабочих групп и коллективов. Из анализа становится понятно, что у руководителя отсутствуют важные качества необходимые для эффективного управления, однако есть потенциал для обучения и корректировки недостаточно развитых параметров [56, с.75].

Для выявления показателей коммуникативных и организаторских склонностей руководителей была использована диагностика «КОС», результаты показаны на рисунке 4. Для директора и завучей характерен средний уровень проявления коммуникативных и организаторских склонностей.

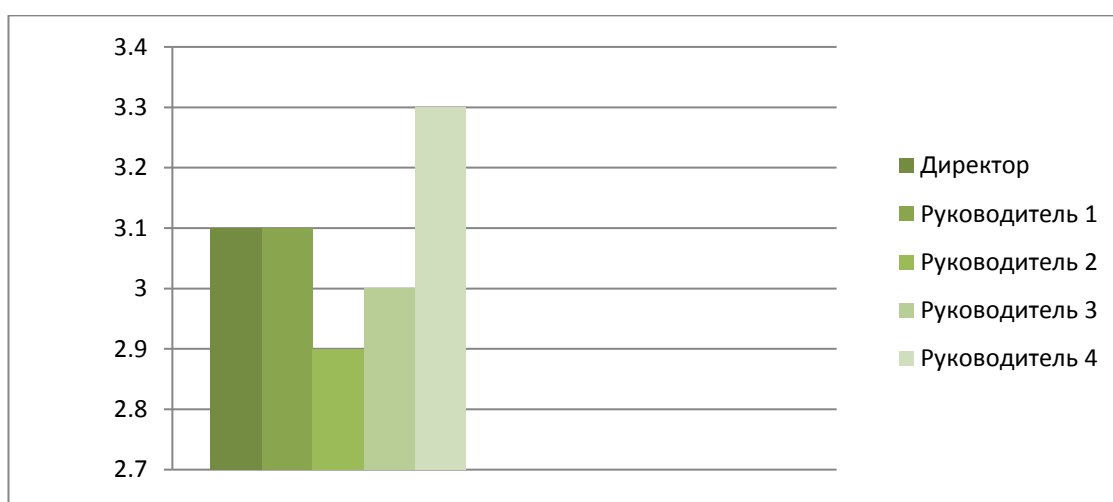


Рис. 4. Показателей коммуникативных и организаторских склонностей руководителей

Они стремятся к контактам с людьми, не ограничивают круг своих знакомых, отстаивают свое мнение, планируют свою работу. Однако

«потенциал» этих склонностей не отличается высокой устойчивостью, поэтому необходимо развитие коммуникативных способностей.

Определить психологический климат в образовательной организации позволило структурированное интервью, результаты показанные на рисунке 5, говорят о том, что морально-психологический климат в коллективе оценивают как «хороший» 8,2% опрошенных сотрудников; как «нормальный» – 37,3%; как «удовлетворительный» – 53,7%; как «тяжелый» – 0,9%. Следовательно, можно сделать вывод, что в коллективе сложился неблагоприятный климат.

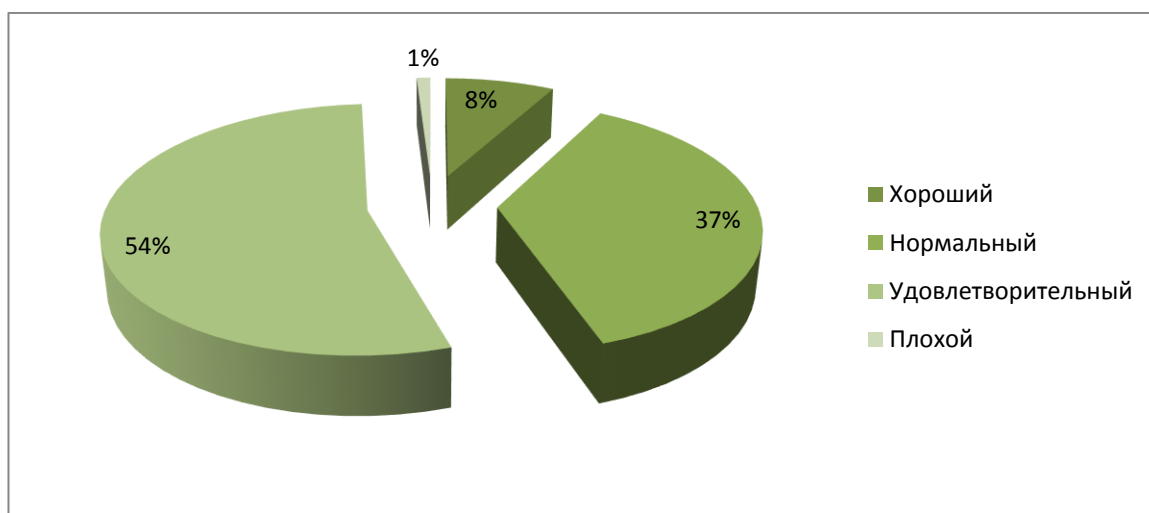


Рис. 5. Оценка морально-психологического климата

Чтобы выявить уровень эмоционального выгорания, респондентам была предложена анкета В.В. Бойко [52, 276]. Анализ показывает, что для группы сотрудников характерно более высокое напряжение (31,0 баллов), чем для руководителей (30,14 баллов). Так как показатели для обеих групп сотрудников ниже 36 баллов, то правомерно судить о том, что фаза «Напряжение» не сформировалась. Фаза «Резистенция» находится в стадии формирования (более 37 баллов). Сотрудники подвержены характерным для этой фазы проявлениям больше (44,2 балла), чем руководители (40,6 баллов). Фаза «Истощение» также не сформировалась. Анализ показал, что характерным для этой фазы проявлениям оказались больше подвержены руководители (44,6 балла), в то время как сотрудники в меньшей степени

(42,4 балла). Можно сделать вывод, что в среднем уровень эмоционального выгорания у руководителей ниже, чем у сотрудников (приложение 3).

Предрасположенность личности к конфликтному поведению исследовалась при помощи методики «Конфликтная ли вы личность» Н.В. Киршевой и Н.В. Рябчиковой. Анализ рисунка 6 показывает, что для группы сотрудников характерна высокая (50%) и средняя (40%) склонность к конфликтному поведению. Среднее значение в группе сотрудников – 9,9 %. Для группы руководителей характерна низкая (25%) и средняя (75%) склонность к конфликтному поведению. Среднее значение в группе – 7. Таким образом, склонность к конфликтному поведению у руководителей ниже, чем у сотрудников (приложение 4).

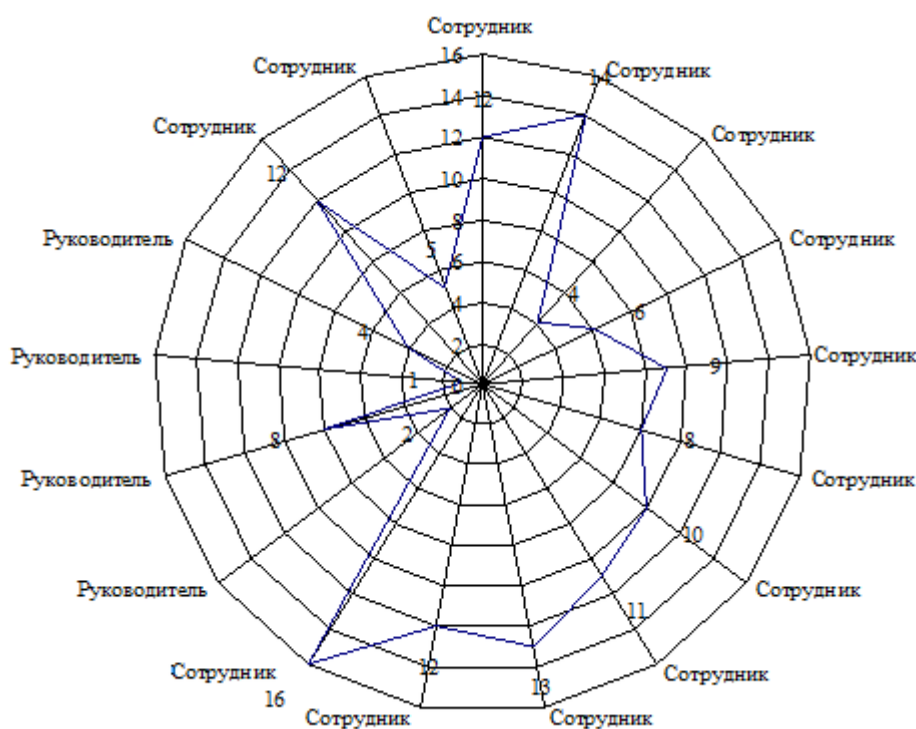


Рис. 6. Предрасположенность к конфликтному поведению

Наибольшее число конфликтных ситуаций в МБОУ Туимская СШ №3 приходится на проблему определения и распределения заработка. По мнению большинства опрошенных сотрудников, размер заработка в меньшей мере зависит от их личного трудового вклада и в гораздо большей мере от симпатии непосредственного руководителя.

В школе постоянно возникают мелкие ссоры, являющиеся следствием основного конфликта. Проведенный анализ показал, что в МБОУ Туимская СШ №3 метод наказания практически не используется. В области управления перед организацией стоит задача повышения эффективности взаимодействия между работниками и руководителями. Одним из путей достижения поставленной цели призвано служить социальное партнерство.

Процесс управления конфликтом в МБОУ Туимская СШ №3 во многом зависит от позиции, которую занимает руководитель, от его собственных интересов, а также от того, к каким средствам он прибегает, чтобы не допустить разрастания конфликта.

Наблюдение за психологической обстановкой в организации позволило выявить ряд недостатков управления:

- «Клановость» сотрудников

Принятое обращение друг к другу по имени, казалось бы, подчеркивающее равенство и сотрудничество коллег, объясняется не более чем примерно одинаковым возрастом общей массы сотрудников. Напротив, в коллективе выделяется весьма обособленная группа работников – «старожилов» (работающих в организации с момента ее основания) и соучредителей общества, на которых часто не распространяются правила и нормы, обязательные для остального персонала (так называемый «клан»). Наличие подобного неравноправия вызывает у остальных работников организации негативные эмоции. Профессор А.И. Пригожин называет подобный вид отношений в организации кликой и относит ее к разряду организационных патологий. Этим термином обозначается группа руководящих или просто влиятельных работников организации, использующих её ресурсы в собственных корыстных целях, нанося ей урон [9, с.24]. Следует отметить, что отношения между «кланом» и рядовыми работниками весьма напряженные.

- «Моббинг» сотрудников

Другим проявлением напряженности отношений в коллективе может служить ситуация ошибок и промахов отдельными работниками. Из-за постоянных стрессов, связанных со спецификой работы, у всех сотрудников, включая привилегированных, бывают «периоды ошибок». В этот период они постоянно допускают ошибки и промахи, неосознанно совершают проступки. Непривилегированным работникам такие ошибки в работе не прощаются и ещё долго припоминаются – происходит травля работника. Сотрудники, не участвующие в травле, в этот процесс, как правило, не вмешиваются, боясь навлечь гнев руководителя.

В подобной ситуации психологи употребляют термин «моббинг», под которым понимают негативные действия одного или нескольких человек против другого человека, наносящие вред его психическому и физическому здоровью [78].

Выявлены следующие примеры моббинга в МБОУ Туимской СШ №3: недавно поступивший на работу сотрудник может оказаться в ситуации полной или частичной изоляции (с ним не беседуют об отпуске, днях рождениях, его не спрашивают о его личных делах); над некоторыми работниками недобро подшучивают и иронизируют. Таким образом, можно констатировать разобщенность сотрудников организации и, несмотря на малую численность персонала, деление коллектива на микрогруппы.

- неформальность коммуникаций, слухи

Проведенный анализ показал, что специфической особенностью коммуникаций в МБОУ Туимской СШ №3 является преобладание устных коммуникаций: документально оформляются только бухгалтерские документы, а распоряжения, указания и т.д. руководитель отдает в устной форме. При таком подходе широко развиты неформальные коммуникации, среди которых преобладающими являются слухи. Примерами таких слухов, весьма распространенных в организации, могут быть следующие: если рядовой работник провинится, то его ожидает уменьшение заработной

платы. Отчасти преобладание неформальных отношений среди работников и руководителем объясняется малым размером организации.

Процесс управления конфликтом в МБОУ Туимская СШ №3 во многом зависит от позиции, которую занимает руководитель, от его собственных интересов, а также от того, к каким средствам он прибегает, чтобы не допустить разрастания конфликта. Сотрудники относятся к приказам руководителя безразлично или негативно, радуются любой его ошибке, находят в ней подтверждение своей правоты. Возможно, это связано со стилем руководства, которого придерживается директором. В целом в результате этого в организации или подразделении формируется неблагоприятный морально-психологический климат [7, с.64].

В результате проведенного анализа управления МБОУ Туимской СШ №3 и исследования лидерского потенциал с использованием психологических методов, были выявлены слабые стороны политики руководства школы. Предлагается разработать элементы совершенствования механизма руководства образовательной организации, используя потенциал лидерства.

Глава 3. Совершенствование механизма руководства образовательной организацией на основе потенциала лидерства

3.1. Рекомендации по совершенствованию механизма руководства образовательной организацией на основе потенциала лидерства

Успешное функционирование образовательной организации на сегодняшний момент во многом зависит от того, кто ее возглавляет. Современные исследования в области эффективного руководства сходятся к тому, что во главе организации должен стоять управленец с развитыми лидерскими компетентностями. Ключевую роль в организации занимает руководитель, который в идеале должен быть лидером, а также эффективным менеджером. Лидер и руководитель обладают качественно различными формами и степенью воздействия на группу (организацию). Эти различия, в свою очередь, непосредственно влияют на то, как конкретно может быть осуществлена ими деятельность управления, как они могут реализовать свою позицию ведущего [53, с.207]. Настоящее лидерство директора заключается в способности отстаивать позиции учебного заведения, умении предвидеть последствия каждого управленческого шага.

На сегодняшний день существует много направлений по совершенствованию эффективности руководства, используя лидерский потенциал руководителя. В них включают несколько аспектов: освоение руководителем навыков управления, новейших методов оценки персонала, методов менеджмента работы с коллективом; формирование личной карьеры. Лидеру необходимо уметь организовывать группу на решение поставленной задачи, эффективно используя для этого все имеющиеся ресурсы. Все предложенные методы повышения эффективности руководства образовательной организацией можно структурировать в три основных направления представленных на рисунке 7.

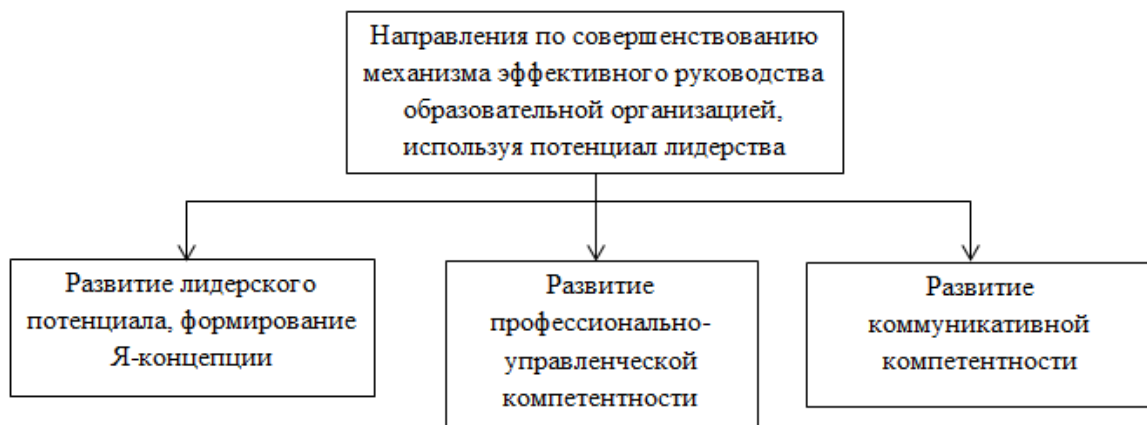


Рис. 7. Направления по совершенствованию механизма эффективного руководства образовательной организацией, используя потенциал лидерства

Перейдем к рассмотрению первого направления – развитие лидерского потенциала руководителя, формирование Я-концепции и элементов лидерского мировоззрения.

Для чего нужен лидерский потенциал? Он помогает занять руководителю лидерское положение в команде; помогает в достижении целей, которые руководитель ставит перед собой; помогает лидеру быть на шаг впереди, рисковать, действовать последовательно и нести ответственность за свою работу; помогает успешно организовать свою деятельность.

Я-концепция лидерства определяет, как будет действовать руководитель в той или иной ситуации, что будет требовать от других. Она помогает сформировать понимание о себе и собственной роли. Как считают американские исследователи, образ Я состоит из нескольких частей: физической (состояние собственного здоровья); Я-семейной (формируется в семье); Я-социальной (влияние на способность индивида общаться с другими людьми, вести переговоры); Я-психологической (представления о внутреннем мире, способность к самоконтролю); Я-преодолевающей конфликты (представление о своей способности воспринимать проблемы, принимать решения, способность одолеть стрессовые ситуации).

Сформированность Я-концепции у каждого лидера может быть разной - от самой высокой до самой низкой.

Таким образом, для повышения эффективности руководства образовательной организацией необходимо начать с общей гармонизации личности и разрешения внутриличностных конфликтов руководителя. То есть необходимо, чтобы у лидера разрушились привычные, иногда неверные стереотипы, сформировалось адекватное оценивание своих качеств и возможностей, расширились представления о себе: чувствование себя, стремление к лидерству, достижение высоких позиций, видение перспективы. Чтобы добиться поставленных задач, нужно провести профессионально-психологический тренинг.

Следующее направление – это успешное выполнение руководителем основных управленческих функций, к которым относится целеполагание, планирование, организация, управление и контроль. Для того, чтобы руководитель эффективно справлялся с выполнением этих функций, ему необходимо развивать профессионально-управленческую компетентность. В когнитивный компонент данной компетентности входит: знание стратегий и приемов лидерства, понимание задач, стоящих перед руководителем, организаторская деятельность, умение работать в команде.

Деятельностный компонент компетенции включает в себя следующие задачи: быстро и правильно принимать управленческие решения, организовывать групповую работу по достижению целей, контролировать деятельность подчиненных, уметь их мотивировать. В ситуациях, когда субъекты не только не соглашаются друг с другом, но и не пытаются найти компромисс, повышается роль руководителя, который должен уметь найти выход из проблемы.

Для качественной управленческой работы у руководителя должны быть развиты управленческое мировоззрение, профессиональные качества и способности, которые приведут к эффективной работе образовательной

организации. Чтобы помочь руководителю в этом, необходимо сформировать базовые правила взаимодействия с педагогическими работниками. Ознакомление с этими правилами нужно осуществлять поэтапно, в рамках тренинговых действий. Овладеть правилами управленческого взаимодействия возможно через ролевые игры и кейсы, а также при помощи соответствующих упражнений.

Реалии современной жизни показывают, что улучшить управление можно с помощью необходимых знаний в маркетинге. Прохождение курсов или обучение в магистратуре – это еще один способ для совершенствования профессионально-управленческой компетенции. Хакасский институт развития образования и повышения квалификации предлагает для руководителей 72 часовой курс «Основы эффективного управления образовательной организацией», а также обучение по программе «Менеджмент в образовании» (760 часов). Лидеру организации не просто самостоятельно выработать нужный курс, поэтому в университетах созданы кафедры для подготовки руководителей образовательных организаций к управленческой деятельности в новых социально-экономических условиях. Руководителю школы стоит рассмотреть вариант обучения в КГПУ им. В.П. Астафьева на кафедре «Менеджмент организации», которая готовит высококвалифицированных специалистов в области менеджмента, обладающих инновационными знаниями и профессиональными компетенциями, призванными обеспечить высокую конкурентоспособность организации через осуществление образовательной деятельности, интегрированной с бизнес-средой.

Руководитель, как особый вид работников, является важной составной частью коллектива. Коллектив только тогда достигнет цели, когда все будут работать в духе сотрудничества и взаимопонимания. Но когда руководитель не может правильно организовать работу, то все усилия остальных членов коллектива будут напрасны, следовательно, третье направление по

совершенствованию эффективности руководства – это развитие коммуникативной компетентности лидера. Организационная коммуникация – это процесс обмена информацией между субъектами организации в процессе совместной деятельности. Коммуникация предполагает два субъекта – отправителя и получателя. Коммуникация может быть осложнена различного рода «шумами» – физическими, некомпетентностью в обсуждаемом вопросе, культурологическими, эмоциональными фильтрами [26, с.18]. Многие проблемы, возникающие в образовательном учреждении, связаны с тем, что руководство не хочет слышать педагогический коллектив. Разрешение проблемы «шумов» достигается общей подготовленностью к мотивации, использовании техники активного слушания и техники регуляции эмоционального напряжения.

Совершенствование коммуникативной компетенции приведет к снижению конфликтности образовательной организации, негативно влияющей на общее состояние образовательной организации. Снижение конфликтности в коллективе и совершенствование сложившейся организационной культуры должно проходить в несколько этапов и должно включать следующие мероприятия:

- смена акцентов в кадровой политике может быть достигнута через корректировку ценностных ориентаций, норм и правил поведения;

- установление четких критериев подбора работников и продвижение по службе. Необходимо разработать такие критерии отбора в организацию, которые бы отражали требования к образованию, опыту, возрасту, навыкам потенциального работника;

- разработка четких должностных инструкций и системы премирования, изменение критерий материального стимулирования. Конкретные мероприятия: премии и поощрения должны начисляться не на основе личных предпочтений руководителя, а на основе качества работы и личных достижений работника;

- изменение объектов внимания со стороны руководителя, что может быть достигнуто путем проявления большего внимания потребностям рядовых работников, а не только интересам и потребностям членов «клана»;

- директор должен на личном примере показать важность соблюдения установленных норм и правил поведения: демонстрировать уважение к родителям и учащимся, приходить на работу вовремя, на рабочем месте заниматься только рабочими делами, не использовать телефон в личных целях;

- создание мощной поддержки сотрудников – это ключ к эффективному руководству. Быть хорошим руководителем – это, прежде всего, быть в хороших отношениях с подчиненными. При хорошем руководстве становится продуктивнее общая работа, а достигнутые результаты подкрепляют чувство профессиональной гордости. При плохом руководстве подчиненные отбывают трудовую повинность;

- создание и поддержание высокой культуры общения, которая выражается в нормах профессиональной этики;

- эффективное делегирование полномочий.

Вышеперечисленные рекомендации направлены на формирование эффективного руководства образовательной организацией, налаживанию благоприятного микроклимата внутри коллектива, влияющего на производительность труда работников и конкурентоспособность школы.

3.2. Элементы совершенствования механизма руководства образовательной организацией, на основе потенциала лидерства

Исходя из анализа руководства образовательной организацией, организационного климата и предложенных рекомендаций, были разработаны и апробированы элементы по совершенствованию руководства МБОУ Туимской СШ №3, используя потенциал лидерства.

Эффективным средством развития лидерского потенциала является профессионально-психологический тренинг. В образовательной организации был проведен тренинг С.О. Пожарского, который включает в себя ряд последовательно выстроенных, но относительно самостоятельных занятий. В тренинге используются следующие методы: психогимнастические упражнения, ролевые и деловые игры, групповая работа, построенная в форме дискуссий, домашние задания для самостоятельной работы. Программа тренинга разбита на несколько блоков: первый блок направлен на формирование работоспособности, как индивидуальной, так и групповой, состоит из упражнений и процедур, которые способствуют формированию в группе сплоченности, доверия и открытости. Это обеспечивает возможность дальнейшей качественной работы. Второй блок направлен на развитие когнитивной компетентности участников в области лидерства, приобретение актуальных знаний в области профессионального взаимодействия. Третий - развивает личные качества. Он состоит из упражнений и процедур, ориентированных на мотивации к лидерству, развитие ее самовосприятия. Четвертый блок включает развитие управленческих качеств, предназначен для формирования у участников эффективных управленческих взаимодействий. Пятый блок помогает отработать лидерское поведение в моделируемых ситуациях, основанных на методах ролевых игр и дискуссии. Шестой блок, завершающий, построен таким образом, чтобы сохранить полученные в тренинге изменения, и перенести их в профессиональную деятельность [54, с.52-53].

Как дополнение к профессионально-психологическому тренингу использовались дополнительные упражнения. Для уточнения Я-концепции руководителя использовалось упражнение «Матрешка», помогающее преодолеть неуверенность в себе, внутренние барьеры при общении с другими людьми, а также выявить качества, которые мешают и помогают быть лидером.

Упражнение «Визитная карточка» использовалось для выявления Я-концепции, самоидентификации лидера, тренировки таких качеств, как подвижность мышления и грамотной коммуникации. Плюс данного упражнения в том, что каждый может раскрыть собственные представления о себе и высказаться о других участниках, пытаясь подчеркнуть их плюсы и недостатки. Принято считать, что чем лучше человек знает себя, тем проще ему решать различные проблемы и быть уверенными в общении с другими людьми. Наше восприятие о себе во многом формирует собственную Я-концепцию. Окружающие нас люди могут скорректировать нашу самоидентификацию. Иногда представление о собственном Я меняется у человека до неузнаваемости, это происходит в тех случаях, когда человек воспринимает мнение со стороны и доверяет другим гораздо больше, чем самому себе.

Для развития профессионально-управленческой компетентности использовались ситуационные кейсы из коллекции высшей школы менеджмента, подготовленные редакцией журнала «Директор по персоналу», а также упражнения и мастер-класс. При работе кейсами у руководителей формируются определенные шаблоны решений различных ситуаций, что позволяет им не только сократить затраты, которые могут уйти на решение проблемных вопросов, но и грамотно распределить имеющиеся у организации ресурсы, управление которыми приведет ее к успеху.

Для продуктивной работы образовательной организации необходимо уметь грамотно поставить цель, которая должна быть направлена на один узкий сектор, для получения наилучшего результата. Цель должна согласовываться с миссией образовательной организации, иметь четко обозначенное время ее достижения. Чтобы избегать ситуаций, в которых сотрудники могут неправильно трактовать поставленные перед ними цели и задачи, проведено упражнения «Цель по SMART». Следующее упражнение «Преодолей препятствия» было нацелено на то, чтобы показать участникам

возможные ошибки при постановке целей для подчиненных; упражнение «Исполнение желаний» раскрывало важность правильной постановки цели.

Чтобы достичь цели, руководитель образовательной организации должен грамотно планировать и распределять рабочее время, составлять календарное планирование трудовых процессов, назначать конкретных исполнителей и ответственных, уметь просчитывать вероятные риски и пути их предотвращения. В организации был проведен мастер-класс по теме «Планирование и эффективное использование рабочего времени». Мастер-класс включал себя упражнения In-Basket и «Рабочая пятница», нацеленные научить, как эффективно распределять рабочее время.

Развитие умений строить межличностные отношения, сотрудничать и работать в группе, уважать точку зрения другого, всесторонне оценивать данные и критически относиться к информации, делать правильные и взвешенные выводы о происходящих событиях, проходило на основе кейсов, включающих в себя ситуации наиболее чаще встречающиеся при руководстве образовательной организации. Кейс «Разделяй и работай» показывал, как правильно выстроить взаимодействия в форме сотрудничества с членами группы. Следующий кейс «Опаздывает или немного задерживается» передавал, как грамотно решить проблему опозданий сотрудников.

Развитие коммуникативной компетентности лидера проходило через кейсы и упражнения. Часто руководителю необходимо высвободить время и силы, чтобы заняться делами, имеющие первостепенное значение. Все остальные задачи должны быть делегированы подчиненным. Эффективность делегирования обеспечивается тогда, когда руководитель четко представляет себе, каких результатов он ждет от подчиненных и в какой форме эти результаты должны быть достигнуты, а также в какие сроки. Исходя из этого, он должен организовать контроль, который наряду со строгой дисциплиной является главной предпосылкой эффективного делегирования. Работа с

кейсом «Проверяй, но доверяй» развивала навыки правильного делегирования полномочия подчиненным и рационального использовать время.

В силу того, что конфликты оказывают огромное влияние на жизнь организаций, умелое обращение с ними является важнейшим условием эффективного руководства. Лидерство является социальным феноменом, следовательно, освоение лидерских моделей поведения необходимо осуществлять в процессе межличностного и внутригруппового взаимодействия. Обращение с организационными конфликтами – это позиция руководителя и любого другого работника по отношению к конфликтам и соответствующее ей поведение. Умение проявлять гибкость и избегать ненужных конфликтов, принимать рациональное решение и действовать в непривычной, стрессовой ситуации формировалось при помощи кейса «Важный родственник».

Для установления контакта между руководителями и подчиненными проводилось упражнение «С чужого голоса», которое помогает тренироваться в умении слышать и слушать, закрепить навыки делового общения. Упражнение «Проблемный диалог» было нацелено отработать в ситуациях различного психологического контакта навыки общения и ведения переговоров между партнерами.

В кейсе «Корпоративный сплетник» разыгрывалась ролевая ситуация, в которой руководителю предстояла сложная задача – изменение ценностей подчиненного в отношении норм поведения. Идея кейса – показать, что если владеть необходимыми компетенциями, можно решать сложные и неоднозначные ситуации, не прибегая к традиционным методам (штрафам и премиям).

В соответствии с вышеизложенным, можно предположить, что выделенные нами направления можно усовершенствовать с помощью предложенных элементов. Результатом усовершенствования механизма

руководства образовательной организации, должно стать развитие лидерского потенциала и профессионализма руководителя, показанные на рисунке 8.

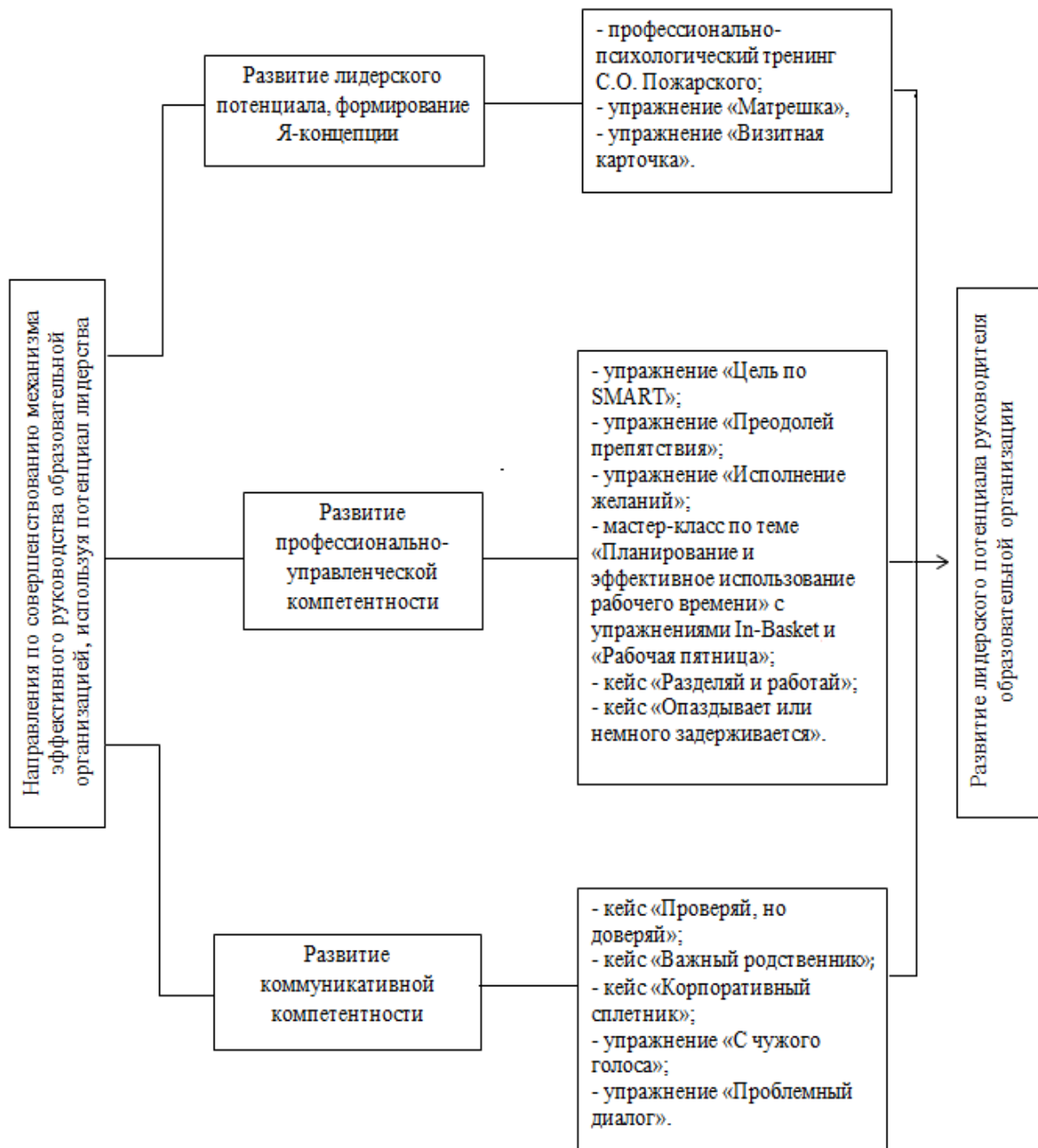


Рис. 8. Элементы совершенствования механизма эффективного руководства образовательной организацией, используя потенциал лидерства

Наконец, в процессе реализации всех намеченных элементов эффективность руководства образовательной организацией должна повыситься.

3.3. Оценка эффективности предложенных элементов

После проведения предложенных элементов совершенствования эффективности руководства на основе лидерства, используя лидерский потенциал, в 2014 году, была проведена повторная диагностика респондентов по выбранным методикам в 2016 году.

При помощи диагностики Е. Жарикова, Е. Крушельницкого определялись лидерские способности руководителя. Результат показывает, что показатели выросли на 3 балла: с 32 до 35. Лидерский потенциал руководителя стал более выраженным.

Исследование лидерской Я-концепции проводилось по тесту А.Н. Лутошкина. Результаты представлены на рисунке 9, исходя из которых, по сравнению с 2014 годом произошли изменения: по пунктам «знаю, чего хочу» и «управление собой» показания стали выше на 3,2 балла; по пунктам «влияние на окружающих», «наличие творческого подхода» показания выросли, в среднем на 1,1 балл.

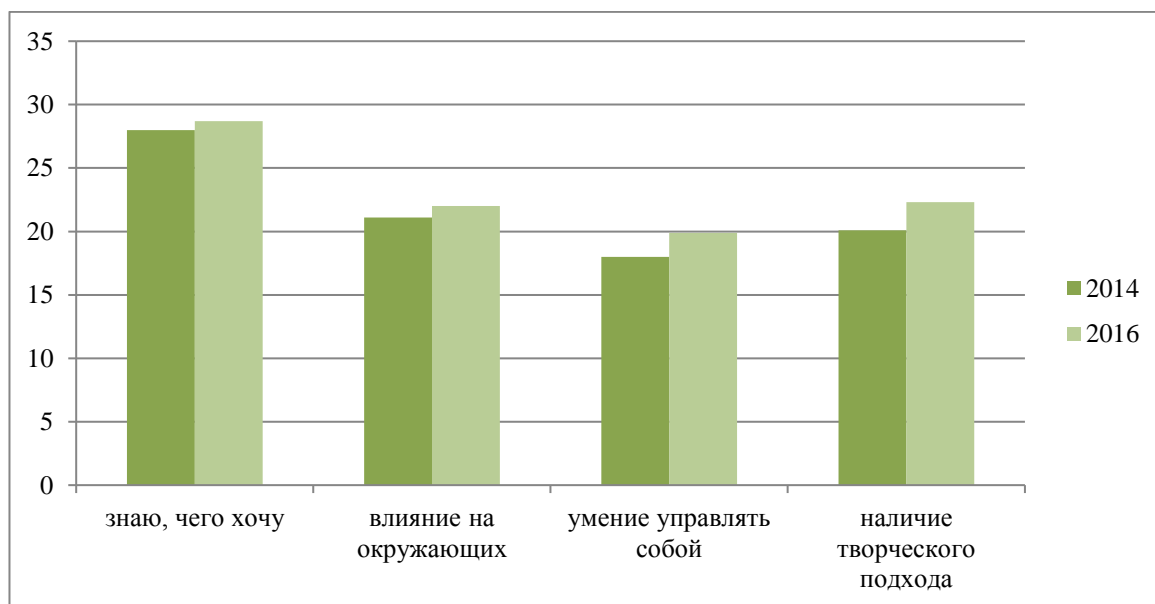


Рис.9. Исследование лидерской Я-концепции директора

Для оценки подчиненными работы руководителя проводилось анкетирование. На рисунке 10 представлены результаты анкетирования за 2014 г. и 2016 г.

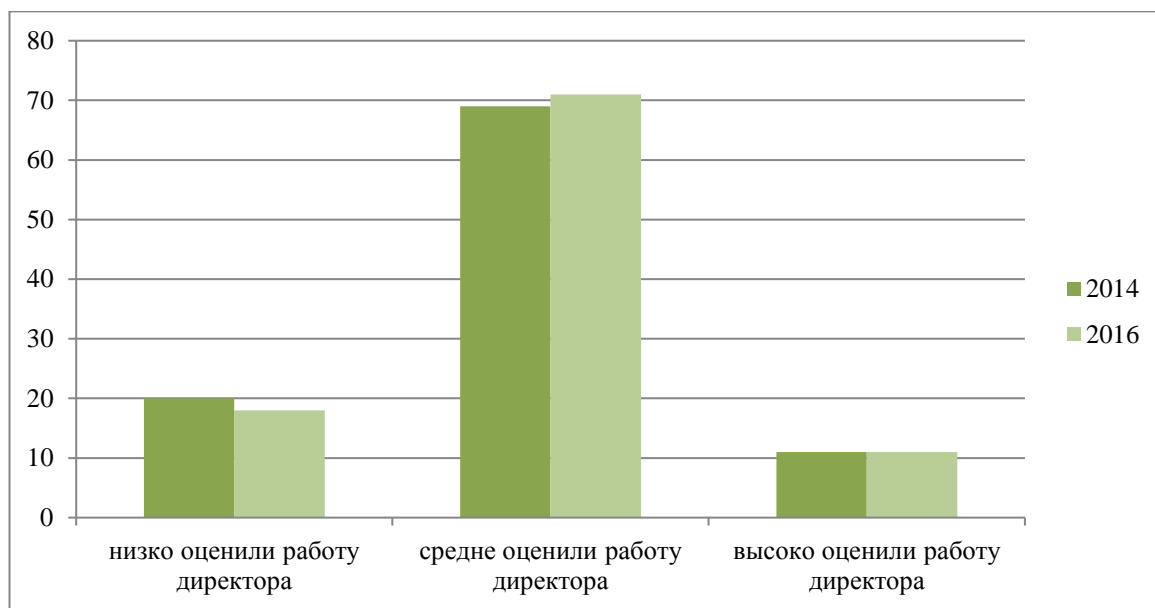


Рис. 10. Оценка директора сотрудниками

Исходя из результатов, представленных на рисунке, можно сделать вывод, что 2 % педагогов стали оценивать работу директора лучше; процент оценивающих работу директора высоко остался прежним.

Диагностика «КОС» по выявлению коммуникативных и организаторских склонностей показала следующие результаты представленные на рисунке 11.

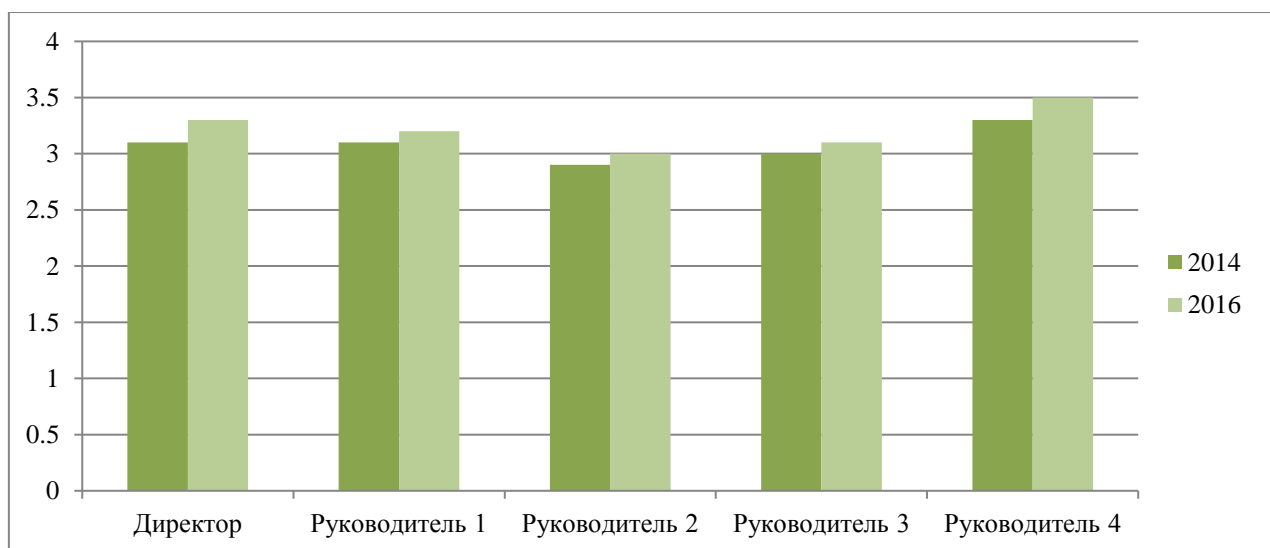


Рис.11. Коммуникативные и организаторские склонности руководителей

Проведенное сравнение показывает, что уровень коммуникативных и организаторских способностей остался на прежнем уровне. Наблюдается рост шкальной оценки в среднем на 0,16.

Психологический климат в организации оценивался с помощью структурированного интервью. Результаты, приведенные на рисунке 13, показали, что процент сотрудников, оценивающих климат как хороший, вырос на 3,7%, как нормальный вырос на 2,4 %, как удовлетворительный снизился на 6,1%.

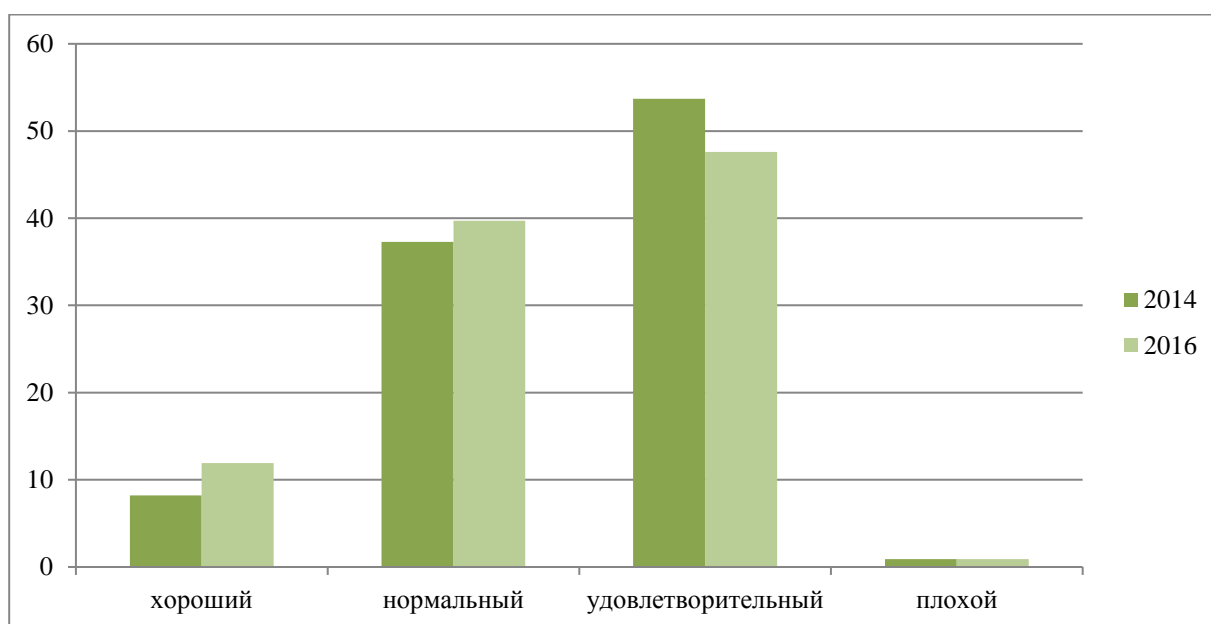


Рис. 13. Оценка морально-психологического климата

Основываясь на наблюдении за психологической обстановкой в образовательной организации после проведенных мероприятий, можно сделать вывод, что обстановка в коллективе стало более стабильной. Возникает меньше ссор. Педагоги стали больше общаться в неформальной обстановке, не игнорируют совместные праздники. Был введено кураторство молодых педагогов, поступивших на работу в школу. Председатель профсоюза был назначен ответственным за поздравления педагогов с праздниками. Каждый педагогический совет начинается с вручения грамот и поздравлений. Уменьшилось количество непроверенной информации, распространяемой в коллективе, так как директор стал давать распоряжения

подчиненным в письменном виде. Сотрудники стали внимательней относиться к просьбам и заданиям директора. Возможно, причиной этому стало более грамотное делегирование задач.

Ряд проблем остались без изменений. «Клановость» сотрудников продолжает существовать в образовательной организации, вызывая разногласия в коллективе.

Оценить эффективность работы педагогического коллектива можно по данным аттестации участия педагогов в вебинарах, семинарах, различных конкурсах, а также по статистическим данным результатов ОГЭ и ЕГЭ показанных на рисунке 14.

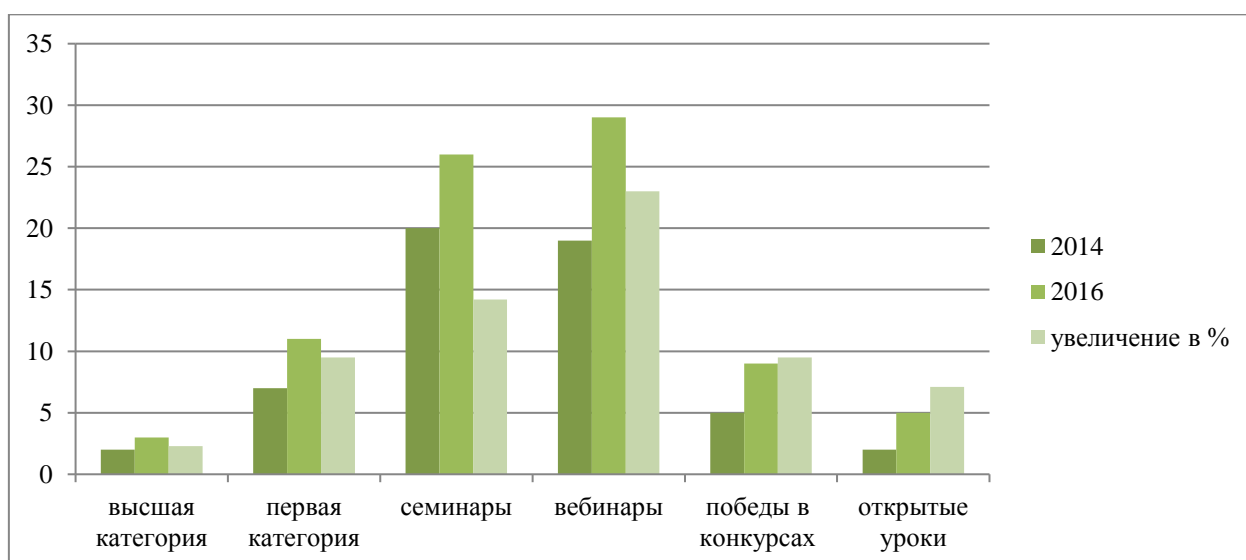


Рис.14. Аттестации, участия педагогов в вебинарах, семинарах, различных конкурсах

Количество педагогов с высшей категорией увеличилось на 2,3 %; с первой категорией – на 9,5 %. Участие учителей в вебинарах увеличилось на 23%, в семинарах – на 14,2%, открытых уроках – 7,1 %. На 9,5% увеличилось число учителей, победивших в различных конкурсах.

Результаты ОГЭ по русскому и математике представлены в таблице 5.

Таблица № 5

Образовательные результаты ОГЭ по русскому языку и математике за 2 года

Периоды	Качество знаний по русскому языку	Успеваемость	Качество знаний по математике	Успеваемость
---------	-----------------------------------	--------------	-------------------------------	--------------

2014-2015	73%	100 %	39%	99 %
2015-2016	79%	100%	48%	100%

На конец 2015-2016 учебного года в 9 классах обучалось 43 человека, все учащиеся были допущены к итоговой аттестации решением педагогического совета. Исходя из результатов, представленных на рисунке, качество сдачи русского языка выросла на 6 %, математики – на 9 %.

Результаты ЕГЭ по русскому и математике (за 2014-2015 и 2015-2016 учебные года) представлены в таблице 6.

Таблица № 6

Образовательные результаты ЕГЭ по русскому языку и математике за 2 года

Период	Качество знаний по русскому языку	Успеваемость	Качество знаний по математике	Успеваемость
2014-2015	68%	100 %	39%	100%
2015-2016	71%	100%	41%	100%

По данным таблицы можно сделать вывод, что качество ЕГЭ по русскому языку выросло на 3 %, по математике – на 2 %. Показатели ЕГЭ по всем предметам, по сравнению с прошлым учебным годом, улучшились.

Подводя итоги, можно выделить следующее: после проведенных мероприятий наблюдается небольшая, но положительная динамика в сторону повышения личностных, организаторских, коммуникативных качеств руководителя. Развитие лидерского потенциала руководителя в конечном итоге должно быть направлено, с одной стороны, на развитие комплекса его лидерских качеств и формирование психологической готовности к лидерству, а с другой – на признание лидерского положения руководителя подчиненными как организационного лидера и их готовность к взаимодействию с лидером в роли последователей. При этом психологическая готовность организационного лидера к лидерству рассматривается как устойчивое психическое состояние личности, обуславливающее положительное отношение к лидерству, возможность его активного творческого осуществления, а также актуализацию этой

возможности всякий раз, когда возникает общественная или личная необходимость.

К положительным эффектам от использования элементов совершенствования механизма эффективного руководства образовательной организацией, используя потенциал лидерства в МБОУ Туимской СШ №3, можно отнести, результаты показанные в таблице 7.

Таблица № 7

Положительные эффекты от использования элементов совершенствования механизма эффективного руководства образовательной организацией

Развитие профессиональной управленческой компетентности	Развитие коммуникативной компетентности
<ul style="list-style-type: none"> - были разработаны долгосрочные планы с целью повышения эффективности функционирования образовательной организации; - педагогические совещания стали структурированными и не затянутыми, в конце подводится итог, выделяется круг проблем, с которых начинается следующее заседание; - при делегировании полномочий ставится четкая задача подчиненным и контролируется результат; - по просьбе коллектива были пересмотрены критерии стимулирующей части оплаты труда, разработано новое положение; - введено кураторство молодых педагогов несколькими стажистами; - коллектив стал более управляемый, менее негативно воспринимает поручения директора; - на неформальные мероприятия стало приходить больше педагогов; - морально-психологический климат в целом улучшился. 	<ul style="list-style-type: none"> - руководитель образовательной организации стал более уверенно общаться с коллективом, представлять доклады, не опираясь на печатный текст, а в устной форме; - директор стал слушать проблемы коллектива, не перебивая, и лишь затем высказывать свои доводы; - на педагогических советах стали поздравлять работников с днем рождения, поощрять работников грамотами.

Из всего вышеперечисленного можно сделать вывод, что существует взаимосвязь между лидерским потенциалом руководителя и руководством образовательной организацией: чем более он развит, тем выше эффективность работы школы, ее способность качественно реализовывать образовательный процесс.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование было посвящено теоретической разработке, обоснованию и практической реализации элементов совершенствования механизма эффективного руководства образовательной организацией, на основе потенциала лидерства.

Теоретическое осмысление проблемы показывает, что профессионально-личностные характеристики руководителей являются одним из важнейших факторов, оказывающих влияние на повышения эффективности работы образовательной организации. Деятельность современного руководителя образовательной организации должна отвечать требованиями со стороны общества и государства.

В исследовательской работе уточнен понятийный аппарат, связанный с предметом исследования, в том числе такие понятия, как: «руководство», «лидерский потенциал». На основе проведенного анализа, можно сказать, что одни из основных аспектов отличия руководителя от лидера состоят в том, что лидер формирует организационную культуру и оказывает непосредственное влияние на социально-психологический климат в коллективе. Идеальным сочетанием в управленческой практике является соединение лидерства и руководства в одном лице.

Рассмотрены основные критерии эффективности руководства. Можно выделить несколько характеристик руководителя образовательной организации: видение перспектив образовательного учреждения; ориентация на коллектив; командная организация работы; компетентный и ценностный подходы к оценке качества образования; прогнозирование последствий принятия решений; делегирование полномочий сотрудникам.

В результате проведенного анализа руководства, были выделены слабые стороны руководства образовательной организацией. Для решения выделенных проблем были выделены три направления по

совершенствованию эффективного руководства образовательной организацией: Я-концепция, профессионально-управленческая компетентность, коммуникативная компетентность, а также разработаны элементы совершенствования механизма эффективного руководства образовательной организацией, используя потенциал лидерства по данным направлениям.

Результатом апробации, стала положительная динамика в сторону повышения личностных, организаторских, коммуникативных качеств руководителя. Об этом свидетельствуют факты, что директор образовательной организации стал более уверенно общаться с коллективом, разработаны долгосрочные планы с целью повышения эффективности функционирования образовательной организации; педагогические совещания стали структурированными и не затянутыми; при делегировании полномочий ставится четкая задача подчиненным и контролируется результат; пересмотрены критерии стимулирующей части оплаты труда; директор стал слушать проблемы коллектива; морально-психологический климат в целом улучшился.

Проведенное сопоставление экспериментальных данных показывает, что деятельность образовательной организации улучшились, следовательно, внедренные элементы механизма, оказали позитивное влияние как на работу сотрудников МБОУ Туимская СШ №3, так и на работу школы в целом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алексеев Н.С. Управление учреждением в кризисной ситуации (опыт работы) // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – №6. – С. 72-74.
2. Анцупов Я.А. Шипилов А.И. Конфликтология. М.: ЮНИТИ, 2012. – 181 с.
3. Арутюнов В.В., Волковысский И.В. Управление персоналом. Ростов н/Д.: Феникс, 2009. – 389 с.
4. Базаров Т.Ю. Кадровый менеджмент: теория и практика управления человеческими ресурсами. М.: ЮНИТИ, 2014. – 256с.
5. Базаров Т.Ю., Малиновский П.В. Управление персоналом кризисного предприятия. М.: ЮНИТИ, 2013. – 214 с.
6. Беляцкий Н.П. Управление человеческими ресурсами. М.: ФУАинформ, 2013. – 352 с.
7. Борисова Ю. В. Корпоративная культура как фактор повышения эффективности труда работников промышленных предприятий. М.: Российский химико-технологический ун-т. Д. И. Менделеева, 2014. – 104 с.
8. Брусова Ю.А. Кризис менеджмента, или как быть, если не хватило ресурсов // Управление развитием персонала. – 2010. – № 4. – С.146-152.
9. Васильева Л.В. Служба управления персоналом: работа в период кризиса // Управление человеческим потенциалом. – 2009. – № 2. – С. 23-25.
10. Виханский О.С. Менеджмент М.: Инфра-М, Магистр, 2010. – 576 с.
11. Гам В. И. Стратегическое лидерство // Управление школой. – 2007. – № 17. – С. 29-34.
12. Герчиков В.И. Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала. М.: ГУ-ВШЭ, 2013. – 95 с.
13. Гончаров М.А. Методологические основы менеджмента в сфере образования // Знание. Понимание. Умение. – № 1. – 2009. – С. 174-179.

14. Гончаров М.А. Основы маркетинга и консалтинга в сфере образования. М.: КНОРУС, 2010. – 336 с.
15. Горячкина В.А. Психологические особенности управленческих лидеров в организации // Вестник ЮУрГУ. – №2 (8). – 2015. – С. 71-75.
16. Гришина Н.В. Психология конфликта. СПб: Питер, 2015. – 84 с.
17. Губанова Е.В. Оказания платных дополнительных услуг в образовательном учреждении: основные подходы // Экономика образования. – № 4. – 2013. – С. 45-52.
18. Гулаева М.И. Управление конфликтами в образовательной организации // Инновационная наука. – № 10-3. – 2015. – С. 95-97.
19. Гуренко, В.Т. Ведущие мотивы и психические законы. М.: Феникс, 2009. – 337 с.
20. Дашковская О.В., Рачевский Е.А, Алейников И.С. Личного лидерства директора уже недостаточно // Управление школой. – № 5-8 (585). – 2015. – С. 4-10.
21. Дрофичева Е.М., Косников С.Н. Лидерские качества и их развитие у будущих руководителей государственных и муниципальных структур // Научный журнал КубГАУ, – № 120 (06), – 2016. – С. 1-12
22. Евтихов О.В. Лидерский потенциал руководителя: специфика, содержание и возможности развития. Красноярск: СибЮИ МВД России, 2011. – 288 с.
23. Евтихов О.В. Психология управления персоналом. Теория и практика. СПб: Речь, 2010. – 319 с.
24. Егоршин А.П. Управление персоналом. Н.Новгород: НИМБ, 2001. – 720 с.
25. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. СПб: Питер, 2011. – 368 с.
26. Ермакова С.Э. Роль системы сбалансированных показателей организаций // Вопросы экономики и права – 2013. – №2. – С. 16-18.

27. Жумагулов Б.Г. Распределенное лидерство как фактор повышения эффективности школы // Ученые записки ИУО РАО. – №2 (58). – 2016. – С. 97-99.
28. Журавлев А.Л. Психология управленческого взаимодействия. М.: КОГИТО-ЦЕНТР, 2008. – 476 с.
29. Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом. М: ИД Форум, ИНФРА-М, 2008. – 370 с.
30. Занковский А.Н. Психология лидерства. От поведенческой модели к культурно-ценностной парадигме. М.: Институт психологии РАН, 2011. – 390 с.
31. Зейгарник Б.В. Теории личности в зарубежной психологии. М.: Издательство Московского университета, 2012. – 154 с.
32. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами. М.: ИНФРА-М, 2015. – 276 с.
33. Каспржак А.Г. Кто управляет российскими школами? // Директор школы. – 2013. – №7. – С.43-49.
34. Каспаржак А.Г., Бысик Н.В. Как директора школ управляют российскими школами? // Вопросы образования. – 2014. – №4. – С. 96-116.
35. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. М.: ИНФРА-М, 2015. – 184 с.
36. Кибанов А.Я. Управление персоналом. М.: ИНФРА-М, 2014. –365 с.
37. Ковалева А.Л. Лидерство в образовательном процессе // Вестник университета. – 2012. – №3. – С.136-138.
38. Концепция долгосрочного социально-экономического развития России на период до 2020 г. (утв. распоряжением Правительства РФ от 17 ноября 2008 г. № 1662-р, ред. от 08.08.2009) // Собрание законодательства РФ. – 2008. – № 47. – Ст. 5489.
39. Котляров И.В. Социология лидерства. Теоретические и методологические аспекты. Минск: Беларуская навука, 2013. – 880 с.

40. Крылова Т.А. Развитие теорий лидерства в экономической науке // Экономический журнал. – № 1(37). – 2015. – С. 53-70
41. Лазарев В.С., Разуваева Т.Н. Психологическая готовность педагогического коллектива к инновационной деятельности. Сургут: РИО СурГПУ, 2009. – 195 с.
42. Лебедев О.Е. Управление образовательными системами: теория и практика. СПб: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ, 2011. – 108 с.
43. Ленская Е. А., Брун И.В. Готовы ли директора российских школ к работе в трансформационном режиме // Вопросы образования. – №2, 2016. – С. 62-99.
44. Мацкевич С.А. Менеджмент в системе образования: теория и практика инновационной подготовки профессионалов. Минск: И.П. Логвинов, 2011. – 260 с.
45. Национальная доктрина образования в Российской Федерации (утверждена постановлением Правительства РФ от 4 октября 2000 г. N 751) // Российская газета. – 2000. – № 196.
46. Никитина Э.К. Креативные технологии в управлении современной школой //Опыт и перспективы подготовки менеджеров для системы столичного образования. – №1. – 2016. – С. 151-160
47. Николайчук Н.А. Маркетинг и менеджмент услуг. Деловой сервис. СПб: Питер, 2013. – 608 с.
48. Новиков Д.А. Методология управления. М.: Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2012. – 128 с.
49. Новиков Д.А. Теория управления образовательными системами. М.: Народное образование, 2009. – 416 с.
50. Ньюстром Д.В. Организационное поведение. СПб.: Питер, 2010. – 246 с.
51. Пасюк О.В. Кадровый менеджмент как основа управления образовательной организацией // Science Time. – № 9 (9). – 2014. – С. 182-191.

52. Практикум по общей, экспериментальной и прикладной психологии / под ред. А.А. Крылова, С.А. Маничева. СПб: Питер, 2010. – 420 с.
53. Пожарский С.О. Исследование лидерского потенциала руководителей // Вестник КГПУ им. В.П. Астафьева. – 2015. – №3. – С. 207-212.
54. Пожарский С.О. Содержание социально-психологического тренинга для развития лидерских качеств современных руководителей // Московский научный центр психологии и педагогики. – 2014. – С. 51-54.
55. Пономарева Г.М. Что делают успешные директора школ, и чего не делают неуспешные // Народное образование. – 2013. – № 10. – С. 125-130.
56. Пьянкова Г.С. Личная и профессиональная рефлексия: психологический практикум. Красноярск: КГПУ им. Астафьева, 2013. – 128 с.
57. Райгородский Д.Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Самара: Издательский Дом «БАХРАХ», 2014. – 542 с.
58. Ромек В.Г. Тренинг уверенности в межличностных отношениях. СПб: Речь, 2012. – 85 с.
59. Савичева Н.А. Корреляция стиля управления персоналом и индивидуальных качеств руководителя // Психология обучения. – № 10, – 2013. – С. 139-150.
60. Самойлов Е.А. Лидерство и новаторство как ключевые компетенции // Известия Самарского научного центра Российской академии наук. – №2 (14). – 2012. – С. 79-85.
61. Семёнова И.В. Анализ этимологии терминов «менеджмент» и «управление» // Фундаментальные исследования. – 2012. – № 11-4. – С. 1015-1018
62. Сергеева В.Б. Токарева А.А. Лидерство в менеджменте // Вестник НГИЭИ. – № 9. – 2012. – С. 81-102.

63. Советова Е.М. Развитие учительского потенциала. Внутришкольная модель // Управление школой. – 2009. – №29. – С. 5-15.
64. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб: Питер, 2010. – 238 с.
65. Сторчак Н.В. Современные международные исследования лидерства в школьном образовании // Человек и образование. – 2012. – № 3(32). – С. 153-156.
66. Труфанова Т.А. Критерии оценки работы управленческого персонала // Социально-экономические явления и процессы. – №12. – 2012. – С. 316-325.
67. Уткина М.М. Кто должен управлять школой? // Психология и педагогика: достижения и тенденции развития. – №1. – 2016. – С. 105-110.
68. Ушаков К.М. Управление школой: кризис в период реформ. – М.: Сентябрь, 2011. – 176 с.
69. Федеральный закон Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» // Российская газета. – 2012 – № 5976.
70. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М.: Бизнес-Школа, 2012. – 278 с.
71. Шонесси О'Дж. Принципы организации управления фирмой. М.: Прогресс, 1979. – 216 с.
72. Шкурко О.В. Соотношение понятий «лидерство» и «руководство» // Омский научный вестник. – 2011. – №1 (95). – С. 100-103.
73. Щербаков А.В. Имидж образовательного учреждения // Справочник руководителя образовательного учреждения. – 2008. – №9. – С. 39-46.
74. Абрегова И.А. «Руководство» и «лидерство» как явления социального управления // Вестник Майкопского государственного технологического университета, 2010. – №1. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/rukovodstvo-i-liderstvo> (дата обращения: 26.07.2016).

75. Авдеев П.С. Организационное лидерство: обзор теории черт // Гуманитарные научные исследования, 2014. – № 10. URL: <http://human.snauka.ru/2014/10/7824> (дата обращения: 05.11.2014).

76. Ананченко М.Ю. Влияние архетипов на представления о лидере и лидерстве. URL: http://herzen.spb.ru/text/ananchenko_107_68_75.pdf (дата обращения 12.10.2015).

77. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013-2020 годы (утверждена распоряжением Правительства РФ от 22 ноября 2012 г. № 2148-р). URL: <http://минобрнауки.рф/документы/> (дата обращения: 25.01.2016).

78. Клеменова Л.С. Моббинг: статья для тех, кого выживают. URL: http://www.job-today.ru/issue2/s13_00_7.htm (дата обращения 17.01.2015)

79. Коттер Дж. Лидерство и менеджмент: разумное равновесие. URL: <http://delo.ua/education/liderstvo-i-menedzhment-ravnov-129086> (дата обращения: 14.07.2016).

80. Пригожин А.И. Виды организационных патологий. URL: <http://www.altrc.ru/conferens/tez97/tez7.shtml/> (дата обращения: 14.07.2016).

81. Deutch M. A. A theory of cooperation and competition // Hum. Relat, 1949. – №. 2. – P. 129-152.

82. Harvard B.R. HBR's Must Reads. Third part. Boston: HBR, 2011. –75 p.

83. Knapp M.S. Learning-focused Leadership and Leadership Support: Meaning and Practice in Urban Systems // University of Washington. – 2010. – P. 48-49.

84. Leadership in School. URL: <http://www.mckinsey.com/search.aspx?q=Leadership+in+School> (дата обращения 17.10.2014).

85. Mercer J., Barker B. and Bird R. Human resource management in education: Context, themes and impact. Abington: Routledge, 2010. – 189 p.

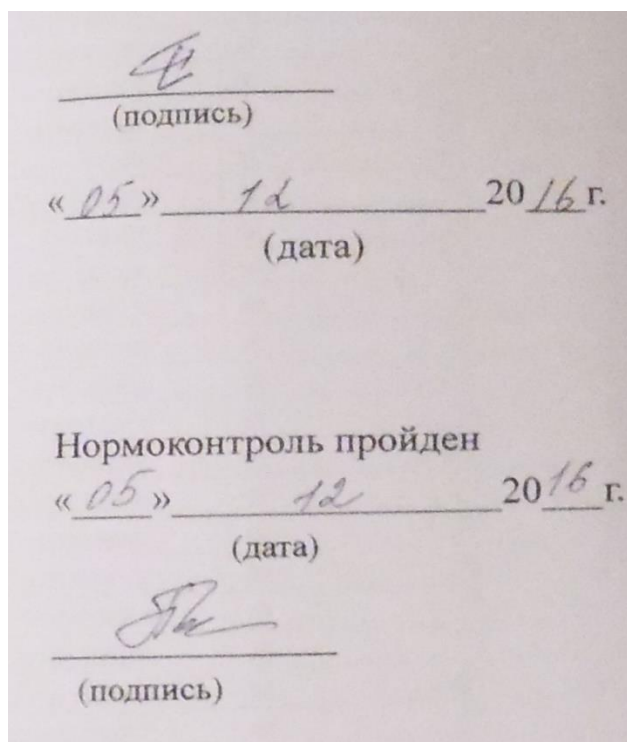
86. Portin B.S. Leadership for Learning Improvement in Urban Schools // University of Washington. – 2009. – P. 125-134.

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Работа прошла проверку через систему АНТИПЛАГИАТ.

Отпечатано в 2 экземплярах.

Библиография 86 наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.



Сургутская Татьяна Викторовна
(Ф.И.О.)

к.э.н., доцент Г.Т. Полежаева
(Ф.И.О.)

Приложение 1

Характеристики респондентов

Должность	Пол	Возраст	Кол-во детей	Семейное положение	Стаж, лет
Сотрудник	ж	26	0	Замужем	3
Сотрудник	ж	27	1	Не замужем	5
Сотрудник	ж	27	1	Замужем	6
Сотрудник	ж	33	2	Замужем	9
Сотрудник	ж	34	1	Замужем	12
Сотрудник	ж	36	1	Замужем	14
Сотрудник	ж	37	1	Замужем	11
Сотрудник	ж	39	2	Замужем	18
Сотрудник	ж	39	0	Замужем	21
Сотрудник	ж	41	1	Замужем	22
Сотрудник	ж	43	1	Замужем	21
Сотрудник	ж	48	2	Замужем	11
Сотрудник	ж	49	0	Замужем	25
Сотрудник	м	49	2	Женат	24
Сотрудник	ж	52	1	Замужем	28
Сотрудник	ж	52	1	Замужем	28
Сотрудник	ж	53	2	Замужем	27
Сотрудник	ж	54	1	Замужем	28
Сотрудник	ж	55	1	Замужем	25
Сотрудник	ж	55	1	Замужем	27
Сотрудник	ж	56	1	Замужем	29
Сотрудник	ж	57	2	Замужем	30
Сотрудник	ж	57	1	Замужем	33
Сотрудник	ж	58	1	Замужем	25
Сотрудник	ж	58	0	Замужем	29
Сотрудник	ж	59	1	Замужем	32
Сотрудник	ж	57	0	Замужем	31
Сотрудник	м	61	1	Женат	36
Директор	ж	52	1	Замужем	25
Руководитель	ж	46	1	Замужем	26
Руководитель	ж	49	2	Замужем	27
Руководитель	ж	53	1	Замужем	15

Анкета оценки руководителя МБОУ Туимской СШ №3

Оценка руководителя школы (оцените по пятибалльной шкале уровень профессиональной и управленческой подготовки оцениваемого руководителя, его личностные качества. Для крайних значений шкал (1 и 5 баллов) даны необходимые пояснения. Обведите кружком тот балл, который по Вашему мнению, наиболее соответствует уровню оцениваемого руководителя). Будьте объективны!

- 1 – очень низкий уровень
- 2 – низкий уровень
- 3 – удовлетворительный уровень (соответствует стандарту)
- 4 – хороший уровень
- 5 – отличный уровень

<u>Оценка профессиональных качеств</u>		
1. Уровень профессиональной подготовки (обладает ли руководитель достаточными профессиональными знаниями и навыками?)		
минимальный уровень	1 2 3 4 5	максимальный уровень
Уровень развития профессиональных знаний и навыков не позволяет правильно ориентироваться в специфике деятельности руководителя школы.	1 2 3 4 5	Отлично ориентируется в специфике деятельности руководителя школы, обладает высоким уровнем развития профессиональных навыков
2. Уровень знания нормативных актов, регламентирующих деятельность организации, отечественного и зарубежного опыта (обладает ли руководитель достаточными знаниями нормативных актов?)		
минимальный уровень	1 2 3 4 5	максимальный уровень
Нормативные акты знает плохо	1 2 3 4 5	Показывает отличное знание нормативных актов
<u>Оценка управленческой подготовки</u>		
3. Знание принятых на предприятии способов решения профессиональных проблем (хорошо ли ориентируется руководитель, в чьей компетенции находится решение возникающих в работе проблем, к кому и по каким вопросам следует обращаться, где можно получить необходимую информацию?)		
минимальный уровень	1 2 3 4 5	максимальный уровень
Ориентируется плохо, постоянно нуждается в поясняющей информации, часто обращается «не по адресу»	1 2 3 4 5	Отлично знает в чьей компетенции находится решение проблем, хорошо ориентируется в способах их решения
4. Умение работать с документами (хорошо ли знает руководитель правила составления и оформления деловых бумаг, правильно ли он ориентируется, какие документы следует готовить и анализировать самому, какие поручать подчиненным?)		
минимальный уровень	1 2 3 4 5	максимальный уровень
Правила составления и оформления деловых бумаг знает плохо, работу с документами распределять не умеет	1 2 3 4 5	Отлично знает правила составления и оформления деловых бумаг, всегда грамотно распределяет работу с бумагами
5. Умение работать с людьми (как осуществляется руководство подчиненными, как контролируется выполнение заданий, насколько руководитель разбирается в потенциальных возможностях работников?)		
минимальный уровень	1 2 3 4 5	максимальный уровень

Окончание приложения 2

Не в состоянии доходчиво разъяснить задание, контроль либо отсутствует, либо слишком назойлив, в возможностях работников не разбирается	1 2 3 4 5	Четко и доходчиво разъясняет задания, своевременно информирует и советует, отлично ориентируется в возможностях работников
6. Способность к деловому общению (умеет ли руководитель четко высказать свои мысли, выслушать и понять собеседника?)		
минимальный уровень		максимальный уровень
Высказывания воспринимаются с трудом, не умеет слушать собеседника, не стремится к взаимопониманию	1 2 3 4 5	Хорошо воспринимается, убедителен, умеет выслушать собеседника, стремится достичь полного взаимопонимания
7. Умение организовать эффективную деятельность организации (конкретно ли ставит руководитель цели работы, целесообразно ли распределяет задания, разумно ли планирует деятельность организации?)		
минимальный уровень		максимальный уровень
При планировании работы реальная ситуация не учитывается, цели не разъясняются исполнителям, задания распределяются нецелесообразно	1 2 3 4 5	Планирование работы базируется на оценке реальной ситуации, тщательно определяются цели, продумывается распределение заданий
<u>Личностные характеристики</u>		
8. Ответственность (насколько реалистичен руководитель в оценке собственных возможностей, всегда ли он выполняет взятые на себя обязательства?)		
минимальный уровень		максимальный уровень
Склонен переоценивать свои возможности, легко берет на себя любые обязательства, но к их выполнению относится безответственно	1 2 3 4 5	Всегда реалистично оценивает собственные возможности и ситуацию, никогда «не бросает слов на ветер»
9. Умение доводить начатое дело до конца (способен ли руководитель довести начатое дело до конца без напоминаний и постоянного контроля со стороны вышестоящего руководства?)		
минимальный уровень		максимальный уровень
Требует постоянного напоминания и жесткого контроля со стороны руководства	1 2 3 4 5	Всегда доводит дело до конца, в напоминаниях и контроле не нуждается
10. Умение ориентироваться в сложной ситуации (как ведет себя руководитель при возникновении непредвиденных, сложных ситуаций, способен ли он правильно сориентироваться и принять оптимальное решение?)		
минимальный уровень		максимальный уровень
При возникновении сложных ситуаций теряется, не способен самостоятельно принять решение	1 2 3 4 5	Даже в самых сложных ситуациях способен самостоятельно ориентироваться и принять правильное решение

Приложение 3

Диагностика уровня эмоционального выгорания

		НАПРЯЖЕНИЕ					РЕЗИСТЕНЦИЯ					ИСТОЩЕНИЕ				
		Переживание психотравмирующих обстоятельств	Неудовлетворенность собой	Загнанность в клетку	Тревога и депрессия		Неадекватное избирательное эмоциональное реагирование	Эмоционально-нравственная дезориентация	Расширение сферы экономии эмоций	Редукция профессиональных обязанностей		Эмоциональный дефицит	Эмоциональная отстраненность	Личностная отстраненность	Психосоматические и психовегетативные нарушения	
1	Сотрудник	-1	-11	5	5	-2	2	15	5	12	34	4	3	8	12	27
2	Сотрудник	3	2	8	3	16	3	22	6	17	48	1	4	10	15	30
3	Сотрудник	21	30	16	18	85	6	4	12	2	24	9	14	3	31	57
4	Сотрудник	-2	-8	-5	5	-10	2	15	5	12	34	-15	3	8	12	8
5	Сотрудник	17	-5	10	10	32	-3	8	10	0	15	13	20	20	15	68
6	Сотрудник	3	-15	15	15	18	15	18	20	16	69	-10	7	25	20	42
7	Сотрудник	4	2	17	20	43	12	12	22	26	72	3	9	27	23	62
8	Сотрудник	7	3	5	22	37	14	18	5	3	40	13	7	8	12	40
9	Сотрудник	17	7	8	12	44	17	15	12	6	50	7	4	13	22	46
10	Сотрудник	17	-3	16	17	47	2	15	17	22	56	9	3	17	15	44
11	Сотрудник	-7	-10	-5	5	-17	10	4	18	3	35	7	7	12	5	31
12	Сотрудник	-5	2	10	20	27	7	15	8	17	47	4	9	19	2	34
13	Сотрудник	10	3	17	20	50	8	8	12	13	41	3	7	25	20	55
14	Сотрудник	-1	7	15	15	36	8	13	17	15	53	3	20	19	23	65
15	Сотрудник	4	-3	17	15	33	3	4	18	6	31	3	3	20	22	48
16	Сотрудник	14	-10	16	13	33	17	8	12	17	54	7	20	17	2	46
17	Сотрудник	12	-5	-5	5	7	2	7	17	13	39	9	23	12	2	46
18	Сотрудник	10	-3	-5	20	22	10	9	18	15	52	7	20	19	3	49
19	Сотрудник	2	-10	16	23	31	17	13	8	17	55	4	13	25	5	47
20	Сотрудник	4	2	2	8	16	10	-5	7	13	25	3	12	17	10	42
21	Руководитель	14	3	10	15	42	10	13	7	15	45	2	15	17	2	36
22	Руководитель	15	7	17	8	47	4	9	6	7	26	5	5	19	10	39
23	Руководитель	17	10	15	7	49	5	7	-2	12	22	10	7	20	5	42
24	Руководитель	19	3	17	7	46	7	13	8	16	44	12	9	19	5	32

Исследование конфликтности

	ФИО	Баллов	Предрасположенность к конфликтному поведению
1	Сотрудник	12	высокая степень
2	Сотрудник	14	высокая степень
3	Сотрудник	4	личность неконфликтна
4	Сотрудник	6	средняя степень
5	Сотрудник	9	средняя степень
6	Сотрудник	8	средняя степень
7	Сотрудник	10	средняя степень
8	Сотрудник	11	высокая степень
9	Сотрудник	13	высокая степень
10	Сотрудник	12	высокая степень
11	Сотрудник	16	высокая степень
12	Сотрудник	2	личность неконфликтна
13	Сотрудник	8	средняя степень
14	Сотрудник	10	средняя степень
	Сотрудник	9	средняя степень
16	Сотрудник	12	высокая степень
17	Сотрудник	8	средняя степень
18	Сотрудник	8	средняя степень
19	Сотрудник	7	средняя степень
	Средний уровень	9,9	средняя
20	Руководитель	3	личность неконфликтна
21	Руководитель	7	средняя степень
22	Руководитель	8	средняя степень
23	Руководитель	6	средняя степень
24	Руководитель	6	средняя степень
	Средний уровень	7	средняя степень

Уважаемый пользователь! Обращаем ваше внимание, что система «Антиплагиат» отвечает на вопрос, является ли тот или иной фрагмент текста заимствованным или нет. Ответ на вопрос, является ли заимствованный фрагмент именно плагиатом, а не законной цитатой, система оставляет на ваше усмотрение.

Отчет о проверке № 1

Дата документа: 04.12.2016 13:14:41
 E-mail: gusalka_772@mail.ru / ID: 3127351
 Предоставлен сервисом «Антиплагиат»
<http://www.antiplagiat.ru>

Информация о документе

Документа: 17
 Исходного файла: нагистерская_Сургутской Т.В..docx
 Размер текста: 730 кб
 Тип документа: Прочее
 Слов в тексте: 118242
 Слов в тексте: 13227
 Предложений: 688

Информация об отчете

Отчет от 04.12.2016 13:14:41 - Последний готовый отчет
 Автор: не указано
 Процент оригинальности: 71.32%
 Заимствования: 27.62%
 Цитирование: 1.06%



Оригинальность: 71.32%
 Заимствования: 27.62%
 Цитирование: 1.06%

Handwritten signature

Источники

Процент	Источники	Ссылка	Дата	Найдено в
25%	[1] Дидактические условия формирования эффективного стиля руководства образовательными учреждениями	http://dslib.net	02.07.2016	Модуль поиска Интернет
17%	[2] Регулирование инфляции	http://mydocx.ru	26.02.2016	Модуль поиска Интернет
13%	[3] Сборник статей студентов, аспирантов " Молодежь и наука XXI века " Материалы научно-практической конференции ИППО КГПУ им. В.П. Астафьева «Феномены и тенденции развития современной психологии, педагогики и менеджмента в образовании», Красноярск, 2015 (4/17)	http://kspu.ru	21.09.2016	Модуль поиска Интернет
12%	[4] рабочая программа (1/6)	http://rags-vrn.ru	09.09.2016	Модуль поиска Интернет
12%	[5] Добряку оценка персонала	http://studfiles.ru	14.07.2016	Модуль поиска Интернет
12%	[6] Подготовка руководителя образовательного учреждения в системе повышения квалификации к осуществлению лидерства - скачать бесплатно автореферат и диссертацию по педагогике для написания научной работы или статьи на тему "Теория и методика профессиональ	http://nauka-pedagogika.com	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет
12%	[7] Совершенствование стратегии роста крупной фирмы на примере ОАО "Росинтер Ресторантс Холдинг"	http://knowledge.allbest.ru	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет
10%	[8] не указано	http://ref.by	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет
10%	[9] Научный журнал «Вестник КГПУ им. В.П. Астафьева» 2016 № 2 (36) (18/19)	http://kspu.ru	21.09.2016	Модуль поиска Интернет
10%	[10] Учебное пособие: Основы менеджмента - BestReferat.ru - Банк рефератов, дипломы, курсовые работы, сочинения, доклады	http://bestreferat.ru	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет
10%	[11] КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ РАБОТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА - тема научной статьи по психологии, читайте бесплатно текст научно-исследовательской работы в электронной библиотеке КиберЛенинка	http://cyberleninka.ru	01.12.2014	Модуль поиска Интернет
10%	[12] не указано	http://lib.druzya.org	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет
10%	[13] Дидактические условия формирования эффективного стиля руководства образовательными учреждениями	http://dslib.net	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет
10%	[14] Исследование и совершенствование стиля и методов управления руководителя организации на примере ооо рольФ лахта и Диплом - бесплатно	http://rosdiplom.ru	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет
10%	[15] Стиль руководства: факторы и критерии оценки	http://knowledge.allbest.ru	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет

www.antiplagiat.ru/My/Report/Print/17

Handwritten signature: ТМ Лосеваева

