

*Ю. Ч. Петров  
Ч. И. Сучкова*

# **Л**ИЧНОСТНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ

**руководителей *и* педагогов  
профессиональных  
образовательных организаций  
*в* современных условиях**



*Монография*

ГБОУ ДПО «Нижегородский институт развития образования»  
Факультет профессионального технологического образования  
Проектно-сетевой центр образования специалистов  
профессиональных образовательных организаций

---

Ю. Н. Петров, Н. И. Сучкова

**Л**ИЧНОСТНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ  
РУКОВОДИТЕЛЕЙ *и* ПЕДАГОГОВ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ  
*в* СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ



*Монография*

---

Нижегородский институт развития образования  
2019

УДК 377.112.4

ББК 74.480.41

ПЗ0

Рецензенты:

*В. В. Николина*, докт. пед. наук, профессор кафедры  
педагогики и андрагогики ГБОУ ДПО НИРО;

*Н. С. Александрова*, докт. пед. наук, профессор,  
заведующая кафедрой педагогики  
НОУ ВПО «Вятский социально-экономический институт»

**Петров, Ю. Н.**

ПЗ0

Личностно-профессиональное развитие руководителей и педагогов профессиональных образовательных организаций в современных условиях : монография / Ю. Н. Петров, Н. И. Сучкова. — Н. Новгород : Нижегородский институт развития образования, 2019. — 201 с.

ISBN 978-5-7565-0794-2

В монографии рассмотрены материалы о личностно-профессиональных качествах руководителей и педагогов профессиональных образовательных организаций в современных условиях. Предлагается модель развития личностных и профессиональных качеств руководителей и педагогов профессиональных образовательных организаций, построенная с учетом требований модернизации российского образования.

Представлены результаты психологических исследований, на основании которых составлены обобщенные портреты руководителя и педагога современной профессиональной образовательной организации.

Монография адресована педагогам и научным работникам, аспирантам и студентам педагогических специальностей, руководителям образовательных организаций.

**УДК 377.112.4**

**ББК 74.480.41**

**ISBN 978-5-7565-0794-2**

© Петров Ю. Н., Сучкова Н. И., 2019

© ГБОУ ДПО «Нижегородский институт  
развития образования», 2019

## Введение

---

Во всем мире образование рассматривается как основной фактор устойчивого развития общества. Потребность в руководителях и педагогах нового типа в образовательной системе, способных к ее реформированию в сложной социально-экономической ситуации и обладающих современным управленческим и педагогическим опытом, огромна. Поэтому профессиональная образовательная система, ориентированная на человека, ставит перед всеми участниками профессионально-педагогического процесса новые задачи, требует новых знаний, практических умений и творческого подхода к делу.

Модернизация профессионального образования предъявляет новые требования к изменению отношений в системе управления образовательными организациями и в учебно-воспитательном процессе. В связи с этим меняется отношение и к самой личности руководителя и педагога ПОО.

Сегодняшние руководитель и педагог профессиональной образовательной организации должны быть готовы и способны к сознательному изменению стереотипов своего поведения и профессиональных действий. Для этого недостаточно одного стремления «успеть» 3



за временем», важно иметь способность к профессионально-личностному саморазвитию и самообразованию. Чтобы владеть такой способностью, необходимы соответствующие знания и умения, позволяющие человеку профессионально расти, изменять поведенческие характеристики, профессиональные действия и привычки, быть объективным и уверенным в принятии решений, стрессоустойчивым и способным управлять своим психоэмоциональным состоянием.

В связи с этим в профессиональных характеристиках руководителя и педагога профессиональной образовательной организации все более отмечается сочетание личностных особенностей, профессиональных качеств и практических умений самоуправления и самоорганизации, которые способны определять уровень личностно-профессионального развития.

Проблеме личностно-профессионального развития руководителя и педагога профессиональной образовательной организации и посвящена данная монография, ориентированная на выявление индивидуально-психологических особенностей и профессиональных качеств личности руководителя и педагога в условиях модернизации профессионального образования.

В монографию включены критерии личностно-профессионального развития педагогов и руководителей профессиональных образовательных организаций, содержащие уровневые параметры, характеристику педагогов и руководителей с установленным и продолжающимся саморазвитием.

Словарь управленческо-педагогической деятельности включает основные понятия, определяющие содержание монографии и культуру взаимодействия в сфере управленческой и педагогической деятельности.

## НАУЧНО-ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ЛИЧНОСТНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И ПЕДАГОГОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

---

Я никогда не встречал хорошую школу  
с посредственным директором и, наоборот,  
посредственную школу с хорошим директором.

*Г. Дейвис*

### 1.1. Социально-педагогический подход к личностно-профессиональному развитию руководителя и педагога ПОО

---

**В**едущие тенденции развития профессионального образования направлены на компетентизацию личности, на ее опережающее профессиональное развитие по отношению к уровню развития производства, техники и технологии, на стремление к непрерывному образованию как переходу от конструкции «образование на всю жизнь».

Уровень современной жизни требует переориентации гуманитарных наук на развивающуюся личность, на возрождение гуманистической традиции, которая никогда не угасала в культуре человечества и сохранялась наукой. Решение этой важной задачи требует, в первую очередь, разработки соответствующей методологии.



Признавая личность и развитие ее сущностных сил в качестве ведущей ценности, гуманизм как идейное течение общечеловеческой мысли опирается на аксиологические личностные характеристики.

В многообразных действиях и деятельности личности проявляются ее специфические оценочные отношения к предметному и социальному миру, а также к самой себе. Осознаваемая и переживаемая личностью в результате оценки ценность выполняет аксиологическую функцию ориентира в поведении и деятельности человека.

Основная тенденция последних лет заключается в последовательной деидеологизации содержания и гуманизации целей профессионального образования. На первый план выдвигается задача удовлетворения духовных запросов людей на образовательные услуги определенного уровня и качества вместо задачи подготовки специалистов в соответствии с потребностями экономики. В итоге центр психолого-педагогических исследований постепенно смещается от деятельностно-центрированной к личностно-центрированной проблематике, что характерно для всей системы психолого-педагогического знания. Следовательно, центральное место занимают проблемы и концепции личности, в то время как проблемы деятельности и деятельностные концепции уходят на «задний план». Причины такого явления многообразны и многоплановы. Одна из них состоит в необходимости гуманизации образования в целом, в замене авторитарной парадигмы обучения на личностно ориентированную [45, с. 5].

Личностно ориентированный подход следует назвать третьим научным направлением, вносящим значительный вклад в решение проблемы содержания современного образования.

В последние десятилетия в современном философском, педагогическом и психологическом знании большое внимание уделяется личности во всем многообразии ее проявлений и понимания. Написаны сотни



научных трудов, ставящих своей целью выявить ее сущность, обосновать природу генезиса, определить основы взаимосвязи с обществом. В современной науке личность — это основополагающая психолого-педагогическая категория, справедливо рассматриваемая как ведущая ипостасная характеристика человека, форма и способ организации его социального бытия, индексная единица состоятельности эволюционного пути развития человечества, критерий прогрессивности педагогических систем и развитости воспитательных отношений. Из чего следует, что проблема личности как в аспекте структурно-содержательной характеристики ее развитости и воспитанности, цивилизованности и адекватности обществу, так и в плане понимания закономерностей процесса ее формирования и развития объективно считается одной из центральных проблем гуманистической психологии и педагогики.

Сегодня личность замыкает на себе практически все ведущие характеристики образования и воспитания, является точкой отсчета в понимании полисубъектного (диалогического), личностно ориентированного, личностно развивающего и других подходов в гуманистической педагогике.

Нравственные идеалы выступают высшими критериями мотивационно-ценностного отношения личности, которое характеризуется осознанием личностью своего долга, ответственности перед обществом, добровольным принятием решения поступиться собственными интересами в пользу другого человека, не требуя ничего от него взамен.

Мотивационно-ценностное отношение характеризует гуманистическую направленность личности в том случае, если она, являясь субъектом деятельности, реализует в ней гуманистический образ жизни, готова принимать на себя ответственность за других и за будущее общества, поступать независимо от частных обстоятельств и ситуаций, складывающихся в ее жизни, 7





творить их, наполнять гуманистическим содержанием, вырабатывать гуманистическую стратегию и преобразовывать себя как гуманную личность.

Гуманистический подход в психологии выступил в качестве теоретико-методологического основания преобразований, которые широко и масштабно развернулись в России начиная с 80-х годов XX столетия. Гуманистическая парадигма, субъектный подход наиболее адекватны личностно-развивающей психологической практике, являющейся основой для решения современных практических задач, связанных с развитием личности.

Известно, что чем гармоничнее развита личность, тем свободнее оказывается человек в реализации своей личностной функции. Данная закономерность позволяет сформулировать ведущий в системе гуманистических принципов обучения принцип непрерывного общего и профессионального развития личности. Ведущий он потому, что все остальные принципы ему подчиняются, обеспечивая внутреннее и внешнее условия его реализации. Именно в этом смысле гуманизация образования и рассматривается как фактор развития личности.

Личностно-развивающая психологическая практика должна строиться с учетом особенностей образовательных проектов и программ развития личности, принципов развития и саморазвития личности, сформулированных в культурно-исторической теории происхождения и формирования психики и сознания (Л. С. Выготский), психологической теории личности и деятельности (А. Н. Леонтьев и С. Л. Рубинштейн), теории развития личности ребенка (Л. И. Божович, В. В. Давыдов, Д. Б. Эльконин) и др. [12; 16; 17; 38; 73].

Большинство исследователей личности солидарны в том, что адекватное ее понимание может быть достигнуто только при изучении человека как целостности. Наиболее отчетливо идея системного изучения личности проявилась в различных личностных концепциях.



Как отмечает А. Г. Асмолов, начиная с 20-х годов XX века термин «система» прочно обосновался в психологии личности и с тех пор не покидал ее никогда [6].

Наибольшую значимость системный подход в изучении проблемы развития личности приобрел в конце 70-х годов XX века. Именно в этот период наиболее обсуждаемыми в гуманитарной науке стали проблемы, касающиеся сущности личности, ее структурных компонентов, их иерархии и взаимодействия, соотношения биологического и социального в ее развитии, необходимости определения детерминант развития психического склада личности.

В ряде подходов к исследованию личности было также выдвинуто положение об иерархической уровневой структуре личности, прежде всего в психоанализе З. Фрейда [90].

Л. И. Анцыферова обозначает личность как объект собственного развития, постоянно находящийся в поиске и построении тех видов деятельностного отношения к миру, в котором могут полнее всего проявиться и развиваться уникальные потенции каждого индивида [5].

Становление психологических практик в образовании явилось развитием психологической теории личности. Этому предшествовали:

- ✓ изучение и разработка идеи личности в философско-социологических исследованиях;
- ✓ углубленный анализ проблемы личности в отечественной психологии;
- ✓ осмысление таких понятий, как прикладная, практическая, отраслевая психология;
- ✓ выделение из научной психологии эмпирического (прикладного) направления исследований и др.

Попытку отразить влияние личности на становление психологической практики в образовании предпринимали Б. Г. Ананьев, А. Г. Асмолов, Л. С. Выготский, И. В. Дубровина, А. П. Нечаев, А. В. Петровский, С. Л. Рубинштейн и др. [2; 6; 16; 49; 62; 73].



Ведущая роль в практике образования отводится личности руководителя, его психологическим особенностям и профессиональным качествам, которые влияют на управленческую деятельность и на процесс развития учебного заведения.

Существенные теоретико-методологические основы исследования личности, ее развития, проблемы управления и руководства сложились в рамках следующих направлений:

✓ исследования деятельности руководителя и ее структуры (А. В. Брушлинский, А. Н. Леонтьев, А. И. Пономарев, В. Ф. Рубахин, С. Л. Рубинштейн и др.);

✓ психологические исследования личности (Б. Г. Ананьев, А. Г. Асмолов, А. А. Бодалев, Л. И. Божович, Л. С. Выготский, В. С. Мерлин, В. Н. Мясищев, К. К. Платонов и др.);

✓ исследования личности и деятельности руководителей, организационных и управленческих структур (С. А. Анисимов, Т. Ю. Базаров, А. М. Бандурка, А. С. Гусева, А. Л. Журавлев, Е. А. Климов, А. Г. Ковалев, Р. Л. Кричевский, Л. Д. Кудряшова, А. В. Филиппов, В. М. Шепель и др.);

✓ концепция саморазвития человека и профессиональной деятельности (К. Я. Вазина, Ю. Н. Петров);

✓ исследования по акмеологии субъекта профессиональной деятельности (Н. В. Кузьмина, А. А. Реан, А. К. Маркова и др.);

✓ исследования управления организационными проектами в системе образования (В. Г. Афанасьев, К. С. Бажин, М. М. Поташник, Ф. У. Тейлор и др.);

✓ работы, раскрывающие основные положения психолого-акмеологического подхода к управленческой деятельности (О. С. Анисимов, А. А. Бодалев, А. А. Деркач, Н. В. Кузьмина и др.).

В психолого-педагогических исследованиях сложился ряд фундаментальных работ, рассматривающих 10 категории «деятельность», «педагогическая деятель-



ность», «управленческая деятельность», «индивидуальный стиль деятельности», «управление учебным заведением» в различных аспектах деятельности:

- ✓ психологическом (Б. Г. Ананьев, А. А. Бодалев, А. В. Брушлинский, Е. А. Климов, А. Н. Леонтьев, В. С. Мерлин, С. Л. Рубинштейн);
- ✓ социально-психологическом (А. Г. Асмолов, А. И. Донцов, Б. Ф. Поршнева и т. д.);
- ✓ основных положений акмеологии (О. С. Анисимов, А. А. Бодалев, А. А. Реан, С. А. Расчетина и др.).

Эти и другие исследования проводились с учетом ряда известных теорий и подходов — психосемантического подхода (А. Г. Шмелев), теории установки (А. Г. Асмолов, Ю. М. Жуков и др.), лидерства и руководства (А. Л. Журавлев, А. А. Ковалев, Р. Л. Кричевский, Р. Х. Шакуров и др.).

В педагогике и педагогической психологии по-разному раскрывается содержание личностной специфики руководителя школы (Ю. К. Бабанский, В. И. Журавлев, Н. В. Кузьмина, М. М. Поташник, Р. Х. Шакуров и др.). Например, в ходе эмпирических исследований Н. В. Кузьминой были изучены особенности педагогической деятельности, А. И. Китовым исследовались сходство и различия педагогической и управленческой деятельности.

Если говорить о профессионализме вообще, то это степень овладения индивидом профессиональными умениями и навыками. Профессионализм как психологическое и личностное образование характеризуется профессиональными знаниями, умениями и навыками, а также искусством постановки и решения профессиональных задач. Профессионал — это специалист своего дела, имеющий соответствующие подготовку и квалификацию.

Результатом профессионализма педагога как субъекта педагогической деятельности будут являться его профессионально-педагогическая культура и профес- 11



сиональное мастерство. Профессионально-педагогическая культура учителя может быть охарактеризована как синтез профессионально-педагогической направленности, профессиональных знаний, педагогических способностей и педагогических умений.

В свою очередь, педагогическое мастерство — это высший уровень развития профессионально-педагогической культуры. Мастер — это специалист, достигший высокого искусства в своей профессии. Нередко педагогическое мастерство сочетается с педагогическим новаторством, которое понимается как деятельность по внесению в педагогический процесс и реализации новых прогрессивных идей, методов, форм, технологий и их применение наряду с традиционными подходами. Если же вносимые новшества принципиально отличаются от традиционного содержания, методов и форм образования, то лучше говорить об инновационной направленности педагогической деятельности или об инновациях в образовании.

Развитие профессионализма в управленческой деятельности руководителя профессиональной образовательной организации — объемный и сложный процесс, который определяется мерой владения технологиями современного содержания и эффективными средствами управления. Его структура состоит из теоретических и практических знаний по психологии, педагогике, менеджменту, социологии и другим наукам.

Управленческие умения — это информационно-аналитические, мотивационно-целевые, планомерно-прогностические, организационно-побудительные, контрольно-диагностические, регулятивно-корректировочные и исследовательские умения, коммуникативные способности и способности самосовершенствования.

Вместе с этим на управленческую деятельность могут влиять различные внешние воздействия. Внешнее регулирующее воздействие направлено на поддержа-



ководителя в соответствии с установленными стратегическими целями, основными направлениями программы совершенствования. Корректирование — процесс, способствующий исправлению отдельных профессионально важных качеств и управленческих действий.

Внешнее интенсифицирующее, резонансное, педагогическое воздействие должно быть субъективно значимым для руководителя образовательной организации, адекватным его индивидуальному опыту, согласованным с требованиями общества и осуществляемым на трех уровнях: информационном, мотивационном и операциональном.

Главным механизмом совершенствования педагогического и управленческого профессионализма является осознанная саморегуляция, совокупность регуляторных умений, которые объединены в комплексы, соответствующие основным регуляторным функциям: целеполагания, моделирования, выявления существенного, программирования действий, согласования пространственно-временных характеристик и преобразований [33].

Разным руководителям присущи разные уровни профессиональной саморегуляции: интуитивный, пассивный, ситуативный, стандартно-нормативный, активно-творческий [97].

Большую роль в росте профессионализма руководителя учебного заведения играют внутренняя мотивация, перестройка профессионального сознания, самопознания, самооценки [9].

По данным эмпирических исследований А. И. Китова, Р. Х. Шакурова, Н. В. Кузьминой и ее школы выделены различия управленческой и педагогической деятельности: в конечных целях и результатах управления трудовой и учебной деятельностью, в критериях оценки конечных результатов, по предмету и объекту деятельности руководителя школы и педагога. И как следствие — различия соответствующих личностных качеств [30; 36; 93].



На основе этого Н. П. Аникеевой, В. Г. Афанасьевым и Р. Х. Шакуровым было доказано, что деятельность руководителей образовательных организаций имеет особую специфику и в силу этого оказывает особое формирующее и селективное воздействие на их личностные особенности. Поэтому в процессе личностного становления руководители педагогических коллективов приобретают отдельные устойчивые профессионально обусловленные психологические характеристики управленца [4; 7; 93].

Психологический портрет руководителя педагогического коллектива профессиональной образовательной организации, таким образом, приближен к эмпирическому описанию личности педагога. Специфику его личности определяют такие черты, как легкость общения, открытость, активность в установлении контактов, образованность, высокое интеллектуальное развитие, эмоциональная неустойчивость, сентиментальность и чувствительность, готовность к импульсивным эмоциональным реакциям. Они чаще всего склонны действовать по интуиции, не любят «грубую» работу, недоверчивы и раздражительны, порой заиклены на неудачах, склонны к соперничеству, озабочены и впечатлительны. Но вместе с тем могут проявлять медлительность и осторожность, обязательность и дисциплинированность, ответственность и требовательность к порядку, что является глубокой психологической основой для возможных внутрличностных конфликтов.

Психологический портрет руководителя образовательной организации показывает, что процесс и ценности самоактуализации являются для него заметно значимыми, при этом уровень самоактуализации выступает одной из интегральных психологически профессиональных характеристик становления руководителя педагогического коллектива. А самоактуализация является одной из основных устойчивых профессионально



ленческой деятельности руководителя профессиональной образовательной организации.

Были выделены характерные особенности личности руководителя с высоким уровнем самоактуализации. Среди таких руководителей, по мнению А. Маслоу, преобладают лица с высокой ориентацией на развитие, испытывающие большее влияние стимулирующих развитие факторов, нежели факторов, которые могут быть оценены как препятствующие развитию или самоактуализации [42; 52].

Руководителей с высоким уровнем самоактуализации отличает более высокая степень эмоциональной устойчивости, уверенности в себе, постоянства в своих планах. Они лучше осознают требования действительности, редко расстраиваются из-за пустяков. Они поглощены своими идеями, имеют гражданскую смелость и стремление к самостоятельности, поэтому склонны к экспериментам и инновациям. При этом у них больше уверенности в успехах и своих возможностях, они более живо откликаются на все происходящие события.

Анализируя вышесказанное, можно предполагать, что развитие личностных и профессиональных качеств руководителя является сущностной характеристикой его управленческой деятельности с точки зрения эффективности методов преобразования учебного заведения в состояние динамично развивающейся системы.

Наибольшую популярность в исследовании эффективности и инновативности управления получили подходы, ориентированные на изучение прежде всего стандартных поведенческих моделей. В поисках качеств эффективного руководителя ученые (Ф. У. Тейлор, А. Файоль) от личностных черт и различных концепций эффективного стиля руководства, разработанных в рамках поведенческих теорий, пришли к тому, что эффективность деятельности руководителя не может определяться каким-либо набором его личностных качеств. Также, по их утверждению, не может быть 15





самым эффективным во всех случаях какой-то один стиль руководства. Руководство должно быть в равной степени как ситуативным, так и гибким.

Чтобы деятельность руководителя была эффективной, он должен уметь:

- ✓ анализировать состояние коллектива;
- ✓ побуждать подчиненных к продуктивной работе, стимулировать их профессиональный рост;
- ✓ создавать отношения в коллективе, максимально благоприятные для продуктивной деятельности;
- ✓ давать задания подчиненным так, чтобы они понимали, чего от них ждут, и стремились это выполнить;
- ✓ эффективно контролировать работу подчиненных;
- ✓ адекватно оценивать подчиненных, их возможности и интересы;
- ✓ предупреждать и разрешать конфликты в коллективе;
- ✓ строить деловое общение с подчиненными в соответствии с их индивидуальными особенностями и ситуацией [8; 11; 65].

В свою очередь деятельность педагога будет эффективной, если он будет уметь:

- ✓ анализировать состояние учебной группы;
- ✓ побуждать обучающихся к учебной работе;
- ✓ стимулировать получение знаний;
- ✓ создавать психологически комфортный климат внутри учебной группы;
- ✓ эффективно контролировать учебно-воспитательный процесс;
- ✓ адекватно оценивать успехи обучающихся, их возможности и интересы;
- ✓ предупреждать и разрешать конфликты в учебной группе;
- ✓ строить профессиональное и взаимовыгодное общение с обучающимися в соответствии с их индивидуально-психологическими особенностями и педагогической ситуацией.



В поисках резервов повышения эффективности управленческой деятельности несколько исследований были посвящены анализу стиля руководства (Г. Байер, К. Бухгольц, А. И. Пономарев).

Например, А. И. Пономаревым была проведена опытно-экспериментальная работа с целью выявления характерных затруднений в практической управленческой деятельности современных руководителей системы образования, установления причин, их вызывающих, а также влияния личностных характеристик руководителей на эффективность и результативность осуществления ими деятельности по управлению школой.

В результате были получены следующие данные: типичными затруднениями, по данным самооценок руководителей, являются их неумение осуществлять выбор методов управления и руководства, приоритетных видов деятельности, неорганизованность, перегрузка хозяйственными делами, недостаток знаний по педагогике и психологии, управлению школой, мотивации и делегирования, неумение управлять имеющимся временем [63].

При разработке технологии оценки качества работы руководителей В. И. Андреевым были выделены пять «категорий качества» руководителей:

- ✓ руководитель;
- ✓ руководитель-инициатор;
- ✓ руководитель-методист;
- ✓ руководитель-исследователь;
- ✓ руководитель-новатор [85].

Стандартизированные характеристики пяти категорий руководителей образовательных организаций следующие.

✓ *Руководитель* — это, как правило, либо начинающий директор, либо имеющий определенный опыт работы, но не проявляющий творческую активность, а работающий в русле традиционно сложившихся форм и методов управления педагогическим коллективом.



В силу отсутствия собственных инициатив и невысокого уровня управленческих и лидерских качеств у такого руководителя часто возникают конфликты с теми членами педагогического коллектива, которые обладают более высоким потенциалом и лидерскими качествами. У такого директора нет четко отлаженной системы работы. Он по существу занимается решением каких-либо сиюминутных задач, часто не способен видеть и решать более значимые и перспективные проблемы.

✓ *Руководитель-инициатор* — это директор, овладевший основами управленческой деятельности, периодически проявляющий творческую инициативу, которая не всегда системна, поэтому несущественно влияет на улучшение качества учебно-воспитательной работы. У такого руководителя часто недостает методической и управленческой культуры, его авторитет в педагогическом коллективе либо сильно колеблется, либо недостаточно высок. Вследствие этого престиж образовательной организации имеет невысокий уровень.

✓ *Руководитель-методист* — это руководитель, который добивается устойчиво хороших результатов в управлении. Внедрение нового, как и творческая инициатива такого руководителя, представляет собой не случайную, а глубоко продуманную систему, ориентированную на последовательное улучшение эффективности и качества всего учебно-воспитательного процесса.

✓ *Руководитель-исследователь* имеет ярко выраженную способность к организации экспериментально-исследовательской работы. Благодаря ему внедряются и активно применяются новые методы и инновационные технологии обучения и воспитания.

✓ *Руководитель-новатор* — это талантливый, одаренный, новаторски работающий руководитель образовательной организации, которому удается не только воплотить в жизнь свои оригинальные, научно и практически значимые идеи, но и сделать собственный но-



Развивающаяся система профессионального образования нуждается сегодня в руководителе, который мог бы обеспечить динамичные и своевременные изменения, реализуя все имеющиеся возможности. Усложнение содержания решаемых профессиональной образовательной организацией задач ведет к повышению роли психологических факторов в деятельности руководителя ПОО, реализации его творческого потенциала.

Профессия руководителя преподавательского коллектива, как и любая другая, предъявляет свои требования к личности профессионального занятого человека, так как среднее профессиональное учебное заведение в современных условиях должно отличаться высокой динамичностью, обусловленной становлением новых отношений, обостряющейся конкуренцией, политической нестабильностью и протекающими социально-экономическими процессами. В результате этого руководитель ПОО должен осуществлять стратегическое управление.

В настоящее время уже в условиях образовательных реформ руководителю недостаточно личного опыта, интуиции и организаторских способностей. Такое положение связано с тем, что при формировании стратегических целей и траектории решений руководитель вынужден опираться на критерии оценок для достижения конечных результатов.

Профессиональное становление руководителя ПОО зависит, с одной стороны, от выполняемой им функциональной роли и сложившейся ситуации, а с другой — от его собственных психологических характеристик. Причем последние, в отличие от заданных извне ситуативных факторов, относительно стабильны в определенный период становления, поэтому могут быть определенным образом учтены.

Преобразования системы профессионального общего образования в последнее время характеризуются активным развитием новых подходов к оценке эффективности функционирования ПОО, качества работы преподавате-



лей и к моделированию динамики преподавательского состава. Все это вынуждает руководителя ПОО постоянно выбирать между естественным стремлением личности к стабильности и необходимостью ломки старых представлений, смены ценностной парадигмы.

Современные руководители ПОО так же, как и много лет назад, овладевают (или не овладевают) «секретами» профессии, достигают понимания (или непонимания) своего признания и высокого (или низкого) уровня самоактуализации в основном эмпирическим путем, путем «проб и ошибок». В результате имеет место противоречие между деятельностью руководителя ПОО, современными требованиями к его профессии и возможностью самореализации в ней и саморазвития.

Вместе с требованиями к современному руководителю предъявляются постоянные требования к уровню развития профессионального мастерства современного педагога, работающего в системе ПОО. Это занятия на курсах, в институте повышения квалификации, магистратуре, аспирантуре, соискательство на педагогических и других кафедрах вузов или НИИ, разработка методических рекомендаций и пособий, защита диссертации.

Педагог является субъектом профессиональной педагогической деятельности, что выражается в его социальной и профессиональной позиции. Позиция педагога — это система интеллектуальных, волевых и эмоционально-оценочных отношений к миру, к педагогической действительности в целом и в частности. Данные отношения выступают источниками его активности.

Социальная позиция педагога основывается на его мировоззрении (взглядах, убеждениях, ценностных ориентациях и т. д.). В процессе профессиональной подготовки на их базе формируется мотивационно-ценностное отношение к педагогической профессии, целям и средствам педагогической деятельности, которое, в свою очередь, выражается в направленности личности



Социальная позиция педагога во многом определяет его профессиональную позицию, на выбор которой влияют его профессиональные установки, индивидуально-типологические особенности личности, темперамент и характер, а также многие другие факторы.

Педагогическая профессия относится к группе профессий, предметом которых является другой человек. Но профессию педагога выделяют из ряда других по образу мыслей ее представителей, повышенному чувству долга и ответственности. В связи с этим педагогическая профессия, находясь в отдельной группе, отличается от других профессий типа «человек — человек» тем, что она относится как к классу преобразующих, так и к классу управляющих профессий одновременно. Имея в качестве цели своей деятельности становление и преобразование личности, педагог призван управлять процессом ее интеллектуального, эмоционального и физического развития, формирования ее духовного мира.

Психологи выделяют следующую типологию педагогов, отражая их разные потребности без ориентации на потребности обучающихся [23].

✓ *Педагог-Сократ.* Это педагог с репутацией любителя дискуссий, споров, намеренно провоцирующий их в учебной группе. Он часто принимает роль «адвоката дьявола», отстаивающего непопулярные взгляды. Ему свойственны индивидуализм и несистематичность в учебном процессе. Из-за конфронтации, напоминающей перекрестный допрос, обучающиеся в результате усиливают защиту собственных позиций, учатся отстаивать их.

✓ *Педагог — Руководитель групповой дискуссии.* Для такого педагога главными являются достижение согласия и установление сотрудничества между обучающимися, себе же он отводит роль посредника, для которого поиск согласия важнее результата дискуссии.

✓ *Педагог-Мастер.* Он выступает как образец для 21



подражания, подлежащий безусловному копированию обучающимся не столько в учебном процессе, сколько в отношении к жизни.

✓ *Педагог-Генерал*. Его отличает требовательность, он жестко добивается послушания, так как считает, что всегда и во всем прав, а обучающийся, как армейский новобранец, должен беспрекословно подчиняться отдаваемым приказам. Этот стиль наиболее распространен среди педагогов.

✓ *Педагог-Менеджер*. Он проповедует индивидуальный подход к обучающимся, поощряет их самостоятельность и проявление инициативы. Стремится к обсуждению с каждым обучающимся смысла решаемой им задачи, качественному контролю и оценке конечного результата.

✓ *Педагог-Тренер*. Такой педагог исполняет роль вдохновителя групповых усилий, для него главное — конечный результат, блестящий успех, а обучающиеся — только члены единой команды, а не индивидуальности.

✓ *Педагог-Гид*. Это «ходячая энциклопедия». Ответы на все вопросы ему известны заранее, как и сами возможные вопросы. Он лаконичен, точен, сдержан, поэтому скучен.

Типология педагогов зависит от развитости у них профессионально важных качеств и направленности в процессе педагогической деятельности на те или иные цели. Выделяют еще несколько типов педагогического процесса: «организатор», «предметник», «коммуникатор», «интеллигент» и их промежуточные варианты [71].

✓ *«Организатор»*. Для него характерны такие качества, как требовательность, организованность, сильная воля, энергичность. Он часто является лидером среди обучающихся и педагогов, склонен к проведению внеклассных мероприятий. Из педагогических функций он лучше осуществляет исполнительную, мобилизаци-



✓ *«Предметник»* обладает наблюдательностью, стремлением к творчеству, профессиональной компетентностью. Он рационалист, уверен в необходимости знаний и их значимости в жизни. При осуществлении педагогической деятельности он лучше реализует конструктивную, методическую, обучающую и ориентировочную функции.

✓ *«Коммуникатор»*. Его главными чертами являются общительность, доброта, внешняя привлекательность, высокая нравственность, эмоциональность и пластичность поведения. Он экстравертирован, отличается низкой конфликтностью, эмпатичностью, любовью к детям. В процессе своей деятельности лучше осуществляет коммуникативную функцию.

✓ *«Интеллигент» («просветитель»)*. Этот тип характеризуется высоким интеллектом, общей культурой и безусловной нравственностью. Он принципиален, соблюдает моральные нормы, легко может обеспечить в своей профессиональной деятельности выполнение гностической, воспитательной, информационной, развивающей, исследовательской функций, а также функции самосовершенствования.

Наряду с изложенными философскими и психологическими подходами к проблеме управленческо-педагогической деятельности в структуре ПОО выделяют следующие взаимосвязанные компоненты: гностический, академический, проектировочный, конструктивный, организаторский, коммуникативный, саморегулятивный.

✓ *Гностическая деятельность* — это деятельность по изучению и исследованию педагогических объектов и явлений. Ее предметом являются знание педагогом содержания педагогического процесса, педагогических средств, технологий; знания о структуре, видах и способах организации деятельности в процессе воспитания и обучения и т. д.

✓ *Академическая деятельность* — это деятельность, направленная на повышение профессионального роста 23





и самосовершенствования. Она связана с усвоением знаний, формированием умений и навыков в соответствующей области науки.

✓ *Проектировочная деятельность* включает постановку целей обучения и воспитания, определение стратегии и способов их достижения.

✓ *Конструктивная деятельность* — это планирование и построение педагогического процесса в соответствии с целями и задачами обучения и воспитания.

✓ *Организаторская деятельность* предполагает выполнение системы действий, направленных на включение обучающихся в различные виды деятельности, на формирование коллектива, а также на организацию собственной деятельности.

✓ *Коммуникативная деятельность* предполагает установление педагогически целесообразных отношений педагога ПОО с обучающимися, другими педагогами профессионального образования, родителями и т. д.

✓ *Саморегулятивная деятельность* способствует проявлению эмоциональной устойчивости, самообладания, владения собой в ситуации и этой ситуацией.

Для успешного выполнения деятельности данных видов педагогу ПОО необходимы соответствующие личностно-профессиональные способности и умения.

В профессии педагога заключено важное для понимания ее сущности противоречие: с одной стороны, эта профессия одна из самых массовых, а с другой — орудиями труда для нее являются функциональные возможности организма. Поэтому человеку, претендующему на профессию педагога, особенно в системе ПОО, важно иметь не только хорошее здоровье, но и необходимые для этой профессии задатки, которые разовьются в способности, а также в соответствующие умения. Отметим, что многое зависит от природных предпосылок, психологической готовности педагога, его стремления хорошо выполнять социальные и профес-



## 1.2. Личность руководителя как определяющий фактор формирования качественного управления научным и учебно-воспитательным процессом в ПОО

---

### 1.2.1. Современный уровень развития ПОО и отношение личности руководителя к организации учебно-воспитательного процесса

За последние десятилетия не просто произошли большие перемены в системе начального и среднего профессионального образования, но и интегрировались подходы к содержанию профессионального образования, которые способствовали взаимосвязи, сближению гуманитарной и профессиональной подготовок обучающихся. Возможно, иначе не могло и быть: любая система образования выполняет прежде всего социальный заказ. Каково общество — таково и образование.

Общество не является чем-то постоянным, оно представляет собой единый организм, находящийся в постоянном процессе преобразования. Однако надо отметить, что если в недавнем прошлом изменения происходили медленно и имели одиночный характер, то есть носителями новшества были отдельные энтузиасты, то сегодня скорость и количество их увеличилось, и преобразования, как в обществе, так и в системе образования, имеют организованный, планомерный, массовый и социальный характер.

В своем ежегодном Послании к Федеральному Собранию 1 марта 2018 года Президент России В. В. Путин обратил внимание на неизбежность модернизации страны в целом, в том числе в сфере образования. В частности, он подчеркнул острую необходимость скорейшей модернизации высшего и среднего специального образования с использованием современных технологий. 25



«Опираясь на лучшие практики и опыт, нам нужно в короткие сроки провести модернизацию системы профессионального образования, добиться качественных изменений в подготовке студентов, прежде всего по передовым направлениям технологического развития, сформировать ступень “прикладного бакалавриата” по тем рабочим профессиям, которые фактически требуют инженерного образования, а также организовать центры опережающей профессиональной переподготовки и повышения квалификации для уже работающих граждан», — заявил Президент [интернет-ресурс 5].

Если обращаться к истории развития образования, то наиболее значительные перемены в системе образования произошли в 90-х годах прошлого века. Это и появление негосударственных и новых муниципальных образовательных организаций, и увеличение объемов подготовки за счет создания внебюджетных мест по традиционным и новым, «конъюнктурным», специальностям, и изменение «статусности» традиционно работающих государственных образовательных организаций, и возникновение новых типов и видов организаций.

События начала 1990-х годов усилили систему дифференциации профессионального образования. В содержании подготовки специалистов расширился перечень направлений, а в структуре появились новые виды образовательных организаций — лицеи и колледжи.

Стал формироваться рынок образовательных услуг. Государственным учебным заведениям было предоставлено право самостоятельного осуществления финансово-хозяйственной деятельности с передачей государственной собственности в оперативное управление для реализации уставных задач. Государство предложило механизм распределения «подушевого финансирования», или государственные именные финансовые обязательства (ГИФО).

Согласно определению, содержащемуся в Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации»



рации» (статья 23 «Типы образовательных организаций»), профессиональная образовательная организация (ПОО) — это образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели своей деятельности образовательную деятельность по образовательным программам среднего профессионального образования и (или) по программам профессионального обучения [86].

Реформа системы среднего профессионального образования в России, начатая пятнадцать лет назад, должна была привести к созданию инновационной образовательной инфраструктуры. Ставка делалась на новые образовательные организации (колледжи, лицеи) с повышением их автономности и переход от узкоотраслевой специализации к ее расширению и интеграции.

В большинстве стран мира, в том числе в России, система СПО выполняет социально-образовательную функцию. По ряду аспектов среднего профессионального образования Россия не уступает многим зарубежным странам. Однако существуют серьезные негативные факторы, такие как недостаточная привлекательность профессий рабочих и специалистов среднего звена для населения, которые влияют на способность системы СПО успешно решать поставленные перед нею задачи.

Вместе с этим ключевыми проблемами СПО являются:

- ✓ недостаточное качество подготовки выпускников как результат сжатия государственного финансирования и износа «производственных фондов»;

- ✓ высокий уровень отсева обучающихся (например, по данным Центра экономики непрерывного образования РАНХиГС, доля отчисленных студентов из государственных (муниципальных) организаций СПО, осуществляющих подготовку специалистов среднего звена, по Российской Федерации в 2016 году в среднем составляла более 30 %) [43];

- ✓ сужение кадрового потенциала, которое влечет за собой увеличение нагрузки на педагога;



- ✓ инертность развития инструментов, связывающих направления и специфику подготовки обучающихся СПО и запросов рынка труда;

- ✓ низкий имидж организаций СПО в обществе.

Хотя, по мнению заместителя министра образования и науки РФ Л. М. Огородовой, «регионы сильно постарались, чтобы повысить привлекательность колледжей и техникумов. И все же, как показывают результаты мониторинга, пока что большая часть всех средств уходит на поддержание образовательных организаций на должном уровне, в то время как на развитие материальной базы и приобретение новейшего оборудования тратится лишь 5 % бюджета» [43].

В то же время в системе российского профессионального образования существуют определенные достижения. К ним можно отнести следующие новшества:

- ✓ Стратегию развития системы подготовки рабочих кадров и формирования прикладных квалификаций в Российской Федерации на период до 2020 года;

- ✓ приоритетный проект «Подготовка высококвалифицированных специалистов и рабочих кадров»;

- ✓ введение с 2014 года ФГОС СПО по 50 наиболее востребованным, новым и перспективным профессиям и специальностям. ФГОС для системы среднего профессионального образования способны изменить сложившуюся ситуацию. Это предполагает не только профессиональное развитие управленческих и педагогических работников, но и формирование инфраструктуры для полноценной реализации новых стандартов. По мнению заместителя министра образования и науки РФ Л. М. Огородовой, «ФГОС очень органично сочетаются с комплексом мероприятий в рамках международного соревнования профессионального мастерства WorldSkills International, которое также предусматривает повышение квалификации, способность работать с современным оборудованием и так далее. К слову, Генеральной ассамблеей WSI



выбрана Казань. Это огромный стимул к развитию всей системы профобразования у нас в стране» [43];

✓ развитие системы межрегиональных центров компетенций;

✓ движение «Молодые профессионалы (Ворлдскилл Россия)», охватывающее все субъекты Российской Федерации;

✓ конкурсы профессионального мастерства, в которых активно участвуют студенты образовательных организаций, реализующих программы среднего профессионального образования, а также молодые специалисты организаций реального сектора экономики [67].

Однако если количество государственных и муниципальных организаций СПО с 2010 по 2016 год выросло на 3 %, то число негосударственных организаций СПО сократилось на 19 %. При доминировании госсектора в системе СПО (доля данного показателя варьируется от 90 % в 2010 году до 92 % в 2016-м) такое сокращение может свидетельствовать о наличии системных проблем в развитии негосударственного сектора СПО [69].

Как указывает Л. М. Огородова, спрос на получение профессионального образования в системе СПО растет [85]. За 2010—2016 годы темпы роста численности студентов негосударственных организаций СПО превосходили аналогичный показатель по государственным организациям СПО почти в два раза, хотя это отчасти объясняется низкой базой сравнения и доминированием государственных организаций в секторе.

Оценивая характер инфраструктурного сдвига СПО и трансформации спроса на данный уровень подготовки за последние два года, необходимо указать ряд наметившихся тенденций:

✓ Снижение количества организаций СПО. В государственном секторе этот показатель уменьшился в 2016 году на 20 организаций по сравнению с предшествующим годом на фоне незначительного роста числа негосударственных организаций СПО (+ 2). Причина за-



ключается не только в запуске процедур оптимизации сети организаций, но и во включении организаций СПО в состав университетских комплексов.

✓ Рост численности студентов организаций СПО (данный показатель за указанный период вырос на 4 %).

✓ Темпы роста численности студентов государственных и муниципальных организаций СПО (+ 4 %) ниже, чем негосударственных (+ 7 %).

За последние годы при росте численности обучающихся в государственных и муниципальных организациях СПО численность педагогов данных организаций существенно уменьшилась.

Снижение численности педагогов государственных и муниципальных организаций СПО при росте численности обучающихся ведет к повышению нагрузки на педагога. Число обучающихся, приходящихся в среднем на 1 преподавателя государственной (муниципальной) организации СПО (программы подготовки специалистов среднего звена), за шесть лет возросло на 2 человека, составив 18 человек (2016 г.) против 16 человек (2010 г.). Учитывая, что организации среднего профессионального образования с государственной и муниципальной формами собственности составляют более 90 % в системе СПО, эта проблема имеет значительный масштаб.

С ростом спроса на данный вид услуг нагрузка на педагога СПО увеличивается и в негосударственных организациях СПО. Число обучающихся, приходящихся в среднем на 1 педагога негосударственной организации СПО, с 2010 по 2016 год возросло почти в четыре раза, однако так и не достигло уровня государственных (муниципальных) организаций СПО.

Таким образом, нагрузка на педагога организаций СПО растет за счет роста контингента, снижения численности педагогов и уменьшения количества самих организаций СПО. При росте нагрузки более существенное давление испытывает государственный сектор



Эта картина усугубляется возрастной структурой кадров системы СПО. Доля молодых педагогов (до 35 лет) в общей численности педагогов организаций СПО составляет 25 % (2016 г.), то есть только четверть педагогического состава организаций СПО обеспечивает обновление кадрового потенциала системы [69].

Количество колледжей и техникумов в России сократилось более чем на тысячу за пять лет. По словам Л. М. Огородовой, с 2012 по 2016 год, по результатам мониторинга, количество образовательных организаций системы СПО снизилось с 5053 до 3900. Также сократилось число обучающихся — с 2,97 миллиона человек до 2,85 миллиона [43].

Причины такого уменьшения количества обучающихся СПО вполне понятны. В первую очередь, это всем известная создававшаяся демографическая «яма», приведшая к общему сокращению численности детей в стране. Вторая причина — оптимизация сети образовательных организаций, в результате чего многие училища и техникумы стали подразделениями крупных многопрофильных центров профессионального образования.

Большой вклад в позитивные процессы в области профессионального образования внесли руководители ссузов, принявшие непосредственное участие не только в подготовке концептуальных документов, но и в самой модернизации среднего специального образования, в обобщении лучшего опыта работы средних учебных заведений страны.

Их неравнодушное отношение и личное вмешательство в решение проблем развития среднего специального образования способствовали тому, чтобы призвать государство реалистично оценить возможности СПО в качестве движущей силы социального и экономического прогресса, принимать все меры для укрепления средних профессиональных учебных заведений и более полного использования их потенциала.

Эти и другие изменения, произошедшие за послед- 31





ние десятилетия, заставляют изменить и саму систему управления профессиональными образовательными организациями.

### 1.2.2. Личность руководителя и педагога в системе социальных и профессиональных отношений в ПОО

Современный уровень развития нашего общества требует изменения не только управления, но и психологии руководителя ПОО. Его личностные и профессиональные качества должны соответствовать требованиям общества, способствовать высокой профессиональной подготовке специалистов и конкурентоспособности образовательной организации в целом. В связи с этим повышаются требования и к педагогу в рамках учебно-воспитательного процесса в ПОО. Личностные и профессиональные качества педагога также должны соответствовать реалиям современного социума.

Сегодня мы живем в совершенно новой России, во втором десятилетии XXI века кадровую политику системы профессионального образования определяют новые руководители — специалисты, мыслящие совершенно по-новому.

Описывая социально-психологические характеристики эффективного руководителя, Н. Самоукина замечает: «Один из руководителей сформулировал такую мысль: “Руководитель — это миф. И он должен этот миф искусственно поддерживать”» [68, с. 52].

Данная фраза содержит несколько смыслов. Первый: индивидуальность руководителя нивелируется общими требованиями профессиональной сферы и принятой в ней системы управления. Второй: руководитель должен создать свой образ и играть выбранную роль. Третий: руководитель обязан постоянно заботиться о своем имидже в профессиональном трудовом коллективе и вне его.



По принципу здравого смысла могут быть определены критерии эффективного руководителя: стабильность и надежность организации, наличие высоких результатов деятельности, удовлетворенность сотрудников своей работой и высокая коллективная самооценка, высокий авторитет руководства [68].

В психологическом словаре [66] содержится определение личности руководителя — это совокупность качеств и свойств, требуемых для успешной руководящей деятельности. Руководящая деятельность своеобразна по целям и задачам, мотивам, способам, условиям, трудностям, результатам. Руководителю необходимы организаторские способности, умение правильно определять цель действий и способы выполнения стоящих задач, настойчивость и решительность. Каждому руководителю нужны глубокий, быстрый и гибкий ум, хорошая память на лица и внимательность к людям, толковость и сообразительность, общительность и умение вдохновлять подчиненных, самообладание и инициативность, распорядительность и настойчивость, выдержка и смелость, мужество и дисциплинированность. При этом недопустимы раздражение, неуверенность и грубость [66].

По мнению ряда авторов (А. Л. Журавлев, Л. Книгин, А. И. Пономарев, Р. Х. Шакуров, С. В. Шекшня), мышление руководителя должно отличаться целеустремленностью, гибкостью, глубиной, смелостью и прогностичностью. Руководителю необходимо программировать свою и общую деятельность, подвергать всестороннему, глубокому и объективному анализу процесс труда, различные и порой противоречивые данные, определять и предвидеть ход событий. Напряженная обстановка, недостаток времени могут толкать руководителя на путь принятия поспешных решений, не учитывающих все обстоятельства и возможные способы действий. Поэтому четкое мышление руководителя не отделимо от проявлений его воли, самостоятельности, организованности, выдержки, мужества [28; 31; 63; 93; 94].



В работе руководителя важное значение имеет такое качество, как способность быть убедительным для подчиненных. Во взаимодействии с коллегами самым эффективным будет тот, кто легко общается, может «разрядить» напряженную ситуацию, вовремя получить оперативную информацию.

Руководитель профессиональной образовательной организации — личность, к которой предъявляются значительно более высокие требования, чем к другим категориям работников. Решения, которые он принимает, в первую очередь зависят от его личностных особенностей, профессиональных качеств, статуса, возраста, пола, опыта работы, образования и других характеристик.

Психологи при анализе возрастных характеристик руководителей считают, что в среднем период наивысших профессиональных достижений у специалистов наступает в возрасте около 40 лет. При этом постоянная умственная деятельность, высокая социальная активность, труд и творчество выступают основными факторами профессионального долголетия [97].

Зависимость возрастных характеристик психики от основной социальной деятельности человека и, в особенности, его места в мире профессий подтверждается результатами ряда исследований. Например, сравнение результатов работы руководителей и всего мужского населения Болгарии показало, что среди всех возрастов продуктивность руководителей более высокая. Интенсивность протекания психической деятельности у них намного выше, чем у населения страны в целом. Так, у 45-летних руководителей она более высокая, чем у остальных 35-летних мужчин, а быстрота реакции во всех возрастных группах руководящих работников значительно больше, чем у остального населения [18].

В последнее время наблюдается «борьба возрастов». В тех организациях, которыми руководят молодые люди



шинство), негласно провозглашается культ молодого возраста. Молодость (до 30—35 лет) прямо связывается со способностью к инновациям, творчеству, смелостью, гибкостью и умением адаптироваться к меняющимся условиям. В таких организациях с некоторым подозрением смотрят на специалистов зрелых лет, особенно на тех, кому больше 50—55.

В большинстве случаев наиболее ценными признаются руководители 35—55 и более лет, которые имеют отшлифованные в процессе практической деятельности специальные знания и сохранившие активность, высокую работоспособность, признание ценности нововведений, умеренность, разумность и уравновешенность [68].

На эффективность руководства, по словам специалистов в области профессиональной деятельности, влияет и интеллект. Высший уровень руководителей, как правило, обладает выраженным социальным интеллектом. Они активны, общительны, обладают высоким общественным и политическим статусом, имеют множество важных связей и деловых контактов, характеризуются развитой интуицией и умением определять общее направление деятельности организации.

Имеет значение наличие у руководителя таких черт, как стремление влиять на развитие событий в своей организации (ориентация на власть, доминантность, контроль и управление), уверенность в себе, эмоциональная уравновешенность, предприимчивость, надежность в деловых контактах.

Если образование многих руководителей — фактор, имеющий большой разброс, так как многие руководители пришли из других профессиональных сфер — военной, партийной, комсомольской, профсоюзной и др. (они имеют высшее образование, соответствующее сфере своей предыдущей работы), то опыт для руководителя немаловажен, особенно в образовательных организациях. Причем важен опыт не только управленческий, но и просто житейский, человеческий.



Анализируя подходы, основанные на половом различии руководителей, можно заметить, что как в специальной литературе, так и в практике управления распространено мнение о том, что руководитель-мужчина значительно эффективнее руководителя-женщины. Обычно приводятся следующие аргументы: мужчина имеет выраженное логическое мышление, а женщина более эмоциональна; мужчина больше отдается работе, тогда как у женщины много времени поглощается семейными заботами; мужчина имеет более высокую устойчивость к стрессам, а женщина «теряет голову» в напряженных ситуациях.

В то же время, по мнению М. Е. Баскаковой, уровень образования российских женщин превысил уровень образования мужчин и в ближайшем будущем этот разрыв будет увеличиваться [10].

Поскольку практическая жизнь полностью опровергает вышеприведенные воззрения, в последнее время признается высокая эффективность руководства как мужчины, так и женщины, но высказывается мысль о различных стилях управления, реализуемых мужчинами и женщинами, занимающими руководящие должности. Так, говорят, что мужчина основное внимание уделяет разработке предметно-содержательных вопросов деятельности предприятия, а женщина стремится наладить прежде всего хороший социально-психологический климат в своей организации.

Опыт показывает, что это не так. Чем выше уровень руководства, тем в большей степени мужчины и женщины как бы «обмениваются» чертами, традиционно связываемыми с половой принадлежностью человека. Мужчины-руководители проявляют не только сугубо мужские черты, но и некоторые особенности женского поведения: чувствительность, тонкость, интуицию. В свою очередь, женщины, кроме чисто женских качеств, в своей работе проявляют черты мужского характера: сильную



Еще один интересный фактор. Сегодня особенно актуален и имеет практическую значимость гендерный анализ изменений, происходящих в системе профессионального и среднего специального образования. Главная тенденция и отличительная особенность последних десятилетий во всем мире — усиливающиеся изменения в социальной и профессиональной роли женщин в современном обществе, например, рост числа образованных женщин и женщин-ученых. По данным за 1999 год, среди занятых в экономике России доля имеющих профессиональное высшее образование у женщин составляла 25,5 %, а у мужчин — 21 %; доля женщин среди аспирантов составляла 43 %, среди докторантов — 36 %. Вместе с тем с 1999 года отмечается заметный рост доли женщин среди докторантов вузов — с 30 до 36 % [75].

Результаты международного сравнительного исследования педагогического корпуса по вопросам преподавания и обучения (Teaching and Learning International Survey — TALIS 2013) показывают, что доля женщин среди педагогов в России составляет 85 %, то есть существенно отличается от средней по другим странам (68 %) [27].

Феминизацию называют характерным признаком современного российского общего образования («педагогика как феминная профессия»), что можно рассматривать как важный социокультурный маркер.

Присутствие женщин в «мужской сфере» и мужчин в «женской» часто воспринимается как редкость, «дикивинка». Этому уделяется повышенное внимание как исключению из правил (например, мужчины-педагоги, женщины-директора и т. д.).

В образовании сохраняется чрезвычайно высокая доля женщин. По данным за 1999 год, доля женщин среди работающих в сфере образования составляла 80 % [75]. Тем не менее наблюдается значимая вертикальная сегрегация: чем выше уровень общеобразовательных организаций, тем меньше женщин среди руководства. 37



Приведенные данные красноречиво свидетельствуют о том, что основная часть нагрузки в процессе обучения ложится на женские плечи и тенденция вовлечения женщин в систему профессионального образования и управление его развитием послужит обновлению профессиональных образовательных организаций.

Следовательно, связывать эффективность руководителя с его половой принадлежностью вряд ли стоит. Скорее всего, имеют значение другие факторы: личностные особенности и профессиональные качества в сфере управления.

Чтобы успешно руководить людьми, мало быть справедливым, внимательным и тактичным в обращении с ними. Главными являются личный пример, саморегуляция. Руководитель и педагог любого ранга не имеют права на срывы. Это относится не только к тем, кто трудится в педагогическом коллективе, но и ко всем, кто работает в системе «человек — человек», кто задает тон в профессиональном общении и руководит другими людьми.

Вопрос формирования гуманных отношений в системе образования имеет наибольшую актуальность. При этом необходимо отметить тот факт, что рассматривался он в основном в системах «обучающийся — обучающийся» и «педагог — обучающийся». Но, как показывает практика, данный вопрос не может иметь эффективного решения до тех пор, пока не произойдут соответствующие изменения в сознании и деятельности педагога и руководителя.

Ориентация руководителя на углубленное изучение гуманистических ценностей, на системное внедрение их в практическую деятельность является важнейшим условием осуществления на практике принципов гуманизации образования. Реализация этого условия требует организации работы с педагогическими коллективами, направленной на формирование гуманистических



личностных отношений в системах «педагог — педагог» и «педагог — руководитель». Это обусловлено тем, что педагогическая деятельность в рамках учебно-воспитательного процесса предъявляет такие требования к руководителю и педагогу ПОО, которые обязывают их быть ближе к нравственному идеалу, чем представителя любой другой профессии.

Эти требования относятся прежде всего к области нравственных отношений. Важно отметить, что нравственные отношения в профессиональной деятельности руководителя и педагога ПОО — это сфера проявления нравственных установок взаимодействующих сторон, основанных на гуманистических принципах. А уровень их нравственной культуры определяет стиль их взаимоотношений с коллегами, обучающимися и их родителями.

Проблема взаимоотношений в педагогических коллективах последнее время заметно усилилась в связи с гуманизацией и демократизацией общества и образования. Многие исследователи (Н. П. Аникеева, А. К. Маркова, М. М. Поташник, Р. Х. Шакуров и др.) анализировали отличительные признаки педагогических коллективов, рассматривали вопросы руководства и формирования микроклимата в коллективах. Выделенные ими специфические признаки деятельности не только педагогов, но и руководителей не могут не влиять на построение межличностных отношений и требуют в первую очередь от руководителя постоянного самосовершенствования [4; 41; 65; 93].

Н. С. Дежникова, описывая и анализируя отличительные особенности педагогического труда, высказывает мысль о том, что педагоги и руководители педагогических коллективов — одна из немногих социально-профессиональных групп, рабочее время которой не уменьшается, а возрастает [21]. Перегрузки отрицательно сказываются как на психическом состоянии руководителей и педагогов, так и на их взаимоотношениях 39





в коллективе. Кроме того, многие факторы, такие как отсутствие возможности сразу видеть результаты своего труда, феминизация учебных заведений, порождают определенные трудности в развитии педагогических коллективов, снижают уровень позитивного взаимодействия в них.

Из этого вытекают специфические проблемы:

- ✓ возникают ситуации, вызывающие стресс;
- ✓ растет недовольство материальным обеспечением и часто результативностью своего труда;
- ✓ не удовлетворяются потребности в саморазвитии и профессиональном общении.

Для того чтобы преодолеть эти негативные факторы, необходимо создать определенные условия, в первую очередь, со стороны руководителей образовательных организаций.

Нет сомнений в том, что именно управление является главным фактором, который должен способствовать активизации межличностных отношений, личностному росту, проявлению и развитию творческого потенциала как личности, так и всего коллектива, установлению отношений в коллективе, основанных на гуманистических принципах, формированию нового педагогического мышления в целом.

Современный руководитель скорее должен плодотворно сотрудничать, чем уметь распоряжаться. Для этого ему необходимо измениться внутренне, научиться подходить к педагогу и обучающемуся не с позиции силы, а с позиции участника общей деятельности, стремиться приобретать научные знания о человеке и о современных методах управления. Иначе говоря, руководитель должен быть готовым включиться в учебно-воспитательную деятельность по самосовершенствованию и совершенствованию своей деятельности, а основным стилем управления педагогическим коллективом должен стать коллегиальный (демократический).



Для создания настоящего педагогического коллектива усилия руководителя должны быть направлены на обеспечение психологического единства педагогов [65].

Эмоциональное, мотивационное и психологическое единство коллектива обеспечивается систематической воспитательной работой руководства образовательной организации и самого педагогического коллектива, созданием благоприятного психологического климата в отношениях между педагогами, развитием взаимопонимания, взаимопомощи, бережного отношения к каждому члену коллектива.

Все это составляет сущность гуманных отношений, которые реализуются прежде всего в деятельности (профессионально-педагогической, общественной и в общении) педагогов и руководителя.

Для эффективного функционирования педагогического коллектива необходимо создать психологический климат, который определяется как «эмоционально-психологический настрой коллектива, в котором на эмоциональном уровне отражаются личные и деловые взаимоотношения членов коллектива, определяемые их ценностными ориентациями, моральными нормами и интересами» [4, с. 5].

Психологический климат в педагогическом коллективе зависит, в первую очередь, от особенностей руководства образовательной организацией и только затем от взаимоотношений в системе «педагог — руководитель». На психологический климат также влияют внутрличностные отношения в системе «педагог — педагог». Но со стороны руководства должна присутствовать должная степень понимания индивидуальных возможностей и особенностей каждого педагога, при этом и от самого педагога зависят уровень профессионализма, уровень притязаний и отношение к своим обязанностям.

Безусловно, определение путей оптимизации деятельности педагогов, вопросы формирования психологического комфорта в педагогическом коллективе — это 41



задачи, которые входят в функциональные обязанности современного руководителя.

Вместе с этим необходимо отметить и такое качество педагога и руководителя ПОО, как умение слушать. Умение дать почувствовать личную заинтересованность в судьбе обучающегося — это одна из важных черт педагога и руководителя в первую очередь.

Саморегуляция и выдержка, чуткое отношение к нуждам людей помогают руководителю корректировать взгляды, управлять формированием и изменением собственных установок и установок своих подчиненных, что является залогом успеха в работе с людьми.

Авторитет личности руководителя повышается тогда, когда он показывает личный пример общей и профессиональной культуры, требовательности к себе, самокритичного отношения к себе и к результатам своей деятельности, правильно, объективно оценивает способности и заслуги других, их труд, когда его отличают скромность и общительность, чуткое, внимательное отношение к нуждам и запросам работников. Только на этой основе руководитель будет готов к сознательному выбору средств, приемов и методов деятельности, позволяющих при наименьших затратах сил и средств дать наиболее эффективные результаты.

Как уже отмечалось, профессиональная образовательная организация — это такое учреждение, где должна присутствовать демократическая атмосфера. Поэтому здесь даже при наличии большого авторитета нельзя ни руководить, ни управлять учебно-воспитательным процессом авторитарно.

За последнее время резко возрос образовательный уровень работников и педагогов в системе образования. Это отвечает потребностям современного образования, но в то же время предъявляет к руководителям и определенные требования. Ведь чем выше уровень образования педагога, тем больше он ищет возможностей для



ло бы ему удовлетворение, позволяло творчески проявить себя.

Знание особенностей людей разного пола, возраста, образования обязательно должно сочетаться с индивидуальным подходом к каждому человеку, с учетом его личных особенностей. От того, насколько руководитель овладеет умением разбираться в людях, понимать движущие силы их поведения, учитывать их в конкретном общении с людьми, зависит успех его отношений с ними.

Уровень образования повышает и своего рода требовательность и к стилю руководства, и к поведению руководителя.

Педагогическое управление осуществляется благодаря своим функциям: педагогическому анализу, целеполаганию, планированию, организации, регулированию и контролю.

### 1.2.3. Система управленческой деятельности руководителя ПОО

Приоритет в реализации организационной функции в управлении ПОО отводится руководителю. Под его руководством разрабатывается устав профессиональной образовательной организации и вся деятельность ПОО строится с учетом не только специфики модели учреждения, но и всех нормативных документов.

Организационно-педагогическая деятельность руководителя ПОО сложна и динамична. Он и члены педагогического коллектива должны не только планировать, но и реализовывать намеченные планы, оценивать уровень своей управленческой деятельности в соответствии с современными требованиями системы образования.

Руководителю ПОО сегодня необходимы основательные и разносторонние знания, хорошая подготовленность как в общеобразовательном, гуманитарном, спе- 43



циальном, так и в психолого-педагогическом отношении. Эффективность управления прямо зависит от демократического мировоззрения, идейной и профессиональной направленности личности руководителя, его ответственности, склонности и интереса к своему делу, творческого мышления, гуманизма. Необходимы высокая личная дисциплина и организованность, требовательность и взыскательность, неослабный контроль за выполнением поставленных задач.

Руководитель, а именно стиль его управленческой работы, манера общения с людьми, культура поведения, значительно влияет на общую атмосферу в педагогическом коллективе. И дело не только в том, что стремление к излишнему администрированию, резкость, вспыльчивость, бестактность в отношениях с людьми создают нездоровую обстановку и напряженность в коллективе.

Психологи, исследующие психологический климат в коллективах, нередко сталкиваются с тем, что стиль работы руководителя не просто влияет на атмосферу в коллективе, но обладает определенной «заразительностью». Отличают руководителя выдержанность, деликатность, вежливость в отношениях с людьми — и в подчиненном ему коллективе люди также сознательно или бессознательно стремятся к этому. И напротив, нигде так не процветают грубость, резкость, взаимные обиды, как в коллективе, где к этому склонен сам руководитель [68; 80].

Однако процесс управления профессиональной образовательной организацией является сложным видом педагогического труда. Еще В. А. Сухомлинский считал, что «хорошо руководить учебно-воспитательным процессом — это значит в совершенстве владеть наукой, мастерством, искусством обучения и воспитания» [76].

По мнению педагога-гуманиста, «директор учебно-воспитательного учреждения должен быть педагогом



бой, т. е. постоянно обогащаться и обновляться, быть сегодня духовно богаче, чем вчера» [76].

Управлять учебно-воспитательным процессом — значит создавать оптимальные внешние и внутренние условия для успешного формирования личности будущего специалиста, рационально использовать образовательные и воспитательные возможности преподавания, всех форм и видов учебной и воспитательной работы.

Важнейшими психологическими особенностями управления учебно-воспитательным процессом в ПОО являются его соотнесенность с задачами формирования личности обучающегося, направленность на согласование деятельности обучающихся и деятельности педагогов, общественных организаций, на выявление и реализацию воспитательных возможностей всех видов и форм занятий, условий ПОО в целом. От того, как руководитель относится к своей управленческой деятельности, какую задачу в достижении цели он считает приоритетной, на что он особо обращает внимание и т. д., будут зависеть в целом деятельность ПОО и ее конкурентоспособность в современных условиях.

Отношение у каждого руководителя к учебно-воспитательному процессу свое. Например, один руководитель считает важным наличие высокого образовательного и профессионального уровня педагогов, другой видит необходимость создания духовной среды в ПОО, третий стремится к высокой конкурентоспособности организации и т. д.

Но какие бы приоритеты ни были у руководителя, его деятельность по управлению ПОО должна исходить из общих целей, задач, стоящих перед обществом. Основанием для определения целей и задач учебно-воспитательных организаций служат духовные ценности социума. Они должны соответствовать образовательной политике общества и определять работу руководителя в целом. Но руководство ПОО может также ставить цели, связанные с потребностями данной местности, уровнем 45



культуры, жизнедеятельностью людей и особенностями контингента обучающихся.

Цели, поставленные современным обществом, можно соотнести с целями, которые определены М. В. Левитом. В книге «Как сделать хорошую школу?» он отмечает три цели образования: классическую, реальную и социальную. Все эти цели должны быть реализованы в современной образовательной организации [37].

*Классическая цель* образования — это самообразование, которое ведет к созданию условий, необходимых для развития личности, свободной и ответственной.

*Реальная цель* образования — это функциональная деятельность, предполагающая, что личность получит полезные жизненные навыки и умения для приобретения той или иной профессии в определенных условиях.

*Социальная цель* образования — это оказание обучающемуся помощи в преодолении трудностей (психологических, психофизиологических), выявлении своих возможностей. М. В. Левит пишет, что «социальная цель образования ведет к созданию условий, в которых может формироваться человек, ориентированный на добро и активное социальное взаимодействие» [37].

Сегодня стало актуальным связывать определение целей и задач работы всего учебного заведения с конструированием или моделированием его типа или структур.

Создание модели новой образовательной организации — это непрерывный процесс постоянного поиска и рождения новых идей, где главная роль отводится руководителю. Поэтому наряду с моделированием новых типов профессиональных учебных заведений появляются модели личности руководителя и педагога для этих организаций.

Процесс педагогического моделирования тесно связан с другими функциями управления: планированием, организацией деятельности педагога и обучающегося,



### 1.3. Моделирование процесса развития личностных и профессиональных качеств руководителя и педагога ПОО

Применяя научный метод для разрешения проблем развития личностных и профессиональных качеств руководителя профессиональной образовательной организации, необходимо помнить, что — это открытая система, состоящая из взаимосвязанных частей. Поэтому определение процесса развития личностно-профессиональных качеств руководителя и педагога привело к необходимости использования метода моделирования.

М. Х. Мескон в своем труде по менеджменту пишет, что, по определению К. Шеннона: «Модель — это представление объекта, системы или идеи в некоторой форме, отличной от самой целостности, ...модель зачастую повышает способность руководителя к пониманию и разрешению встающих перед ним проблем. Модель также помогает руководителю совместить свой опыт и способность к суждению с опытом и суждением экспертов» [цит. по: 44, с. 246].

Обращаясь к анализу концепций личности руководителя ПОО и педагога как руководителя учебно-воспитательного процесса, отметим, что в отечественной психологии выделяют разнообразные подходы к разработке теоретической модели развития личности, профессионализма и эффективности их управленческой деятельности. Это коллекционный, конкурентный, рефлексивно-ценностный, инженерно-психологический, социально-психологический, ситуационно-комплексный, факторный и функциональный подходы.

Например, *коллекционный* и конкурентный подходы близки по содержанию. При этом первый основан на том, что руководитель должен обладать особыми личностными качествами, которые обеспечивают успешность управленческой деятельности. Кроме этого, может быть определен перечень данных качеств для конкретной 47





должности. Типичные системы оценки руководителей, основанные на коллекционном подходе, содержат наборы профессионально значимых качеств. Наиболее полно качества руководителя описаны в работах А. Л. Журавлева и А. И. Китова [28; 30].

А. И. Китов в структуре личностных свойств руководителя выделяет четыре подструктуры: управленческие способности, профессиональные, организаторские и политические качества. При этом в рамках каждой из этих групп описаны отдельные, совершенно различные по своей природе и уровню конструкты [30].

А. В. Филиппов указывает на ограничения и односторонность этого подхода. Представления о личности руководителя как о наборе качеств, связанных с успешностью деятельности через весовые коэффициенты, не способствовали анализу ее динамических характеристик. Возможность развития личности лишь констатировалась, и предполагалось, что оно происходит как простое изменение отдельных качеств, изолированных свойств [89].

Ограничения данного подхода заключаются в:

- ✓ отсутствию отграничений общих качеств от специфических, присущих руководителю как личности;
- ✓ субъективизме выделения и понимания профессионально важных качеств;
- ✓ абстрактности понимания качеств руководителя, их неувязке с теми или иными управленческими ситуациями.

*Конкурентный подход* предполагает наличие у руководителей особых, личностных свойств или определенного уровня развития общих свойств, отличающих их от других людей. Поиск этих личностных свойств осуществляется путем сравнения группы руководителей и людей, не относящихся к этой категории, успешных и неуспешных руководителей различных должностных уровней. Эта объемная оценка предполагает такой науч-



дителя как личности оцениваются в зависимости от того, какую управленческую позицию он занимает в системе должностных статусов. Более всего этот подход разработан в исследованиях Э. С. Чугуновой. В структуре личности руководителя она выделяет административно-организаторские умения, морально-этические характеристики, качества ума, профессиональные умения, социальную направленность, мотивацию [92].

Итак, в конкурентном подходе при анализе структуры качеств личности руководителя оценке подвергаются, в первую очередь, специальные свойства личности и их структуры, так как именно они исключительно важны для выполнения управленческой деятельности. Специальная структура включает те качества, которые отличают эффективного руководителя от неэффективного.

Авторы вышеуказанных подходов указывают на неизменность внешней среды и ограничения возможностей развития личности руководителя в деятельности, что подтверждается разработкой в рамках данных подходов идеальных, эталонных моделей личности руководителя, которые в своей основе являются статичными, негибкими, пренебрегающими компенсаторными возможностями руководителя. Как правило, модели «идеального руководителя» предполагают наличие энциклопедических знаний и выдающихся личностных качеств.

Представители *рефлексивно-ценностного подхода* (С. М. Белозеров, Ю. Д. Красовский, В. В. Скворцов), как указывает В. С. Агапов в статье «Проблема личности руководителя в отечественной психологии», считают, что основным личностным новообразованием, которое формируется в ходе управленческой деятельности руководителя и обеспечивает интеграцию процессов принятия управленческих решений, является система стратегических замыслов, выполняющих в индивидуальной управленческой концепции смыслообразующую функцию [1].



*Инженерно-психологический* подход нашел свое отражение в анализе систем управления и рассматривает руководителя как лицо, принимающее решение. Этот подход разрабатывали Б. Ф. Ломов и А. В. Филиппов. В нем ограничиваются изучением психологических процессов переработки руководителем информации и его индивидуальных особенностей, проявляющихся в управленческой деятельности [39; 89].

Многочисленные исследования личности руководителя осуществлены в *социально-психологическом подходе*, авторами которого были разработаны и эмпирически доказаны различные модели личности руководителя не учебной, а производственной организации (А. Л. Журавлев, А. И. Китов, В. Ф. Рубахин, Л. И. Уманский, А. В. Филиппов и др.) [28; 30; 51].

Построение социально-психологических моделей развития личности руководителя осуществляется в рамках данного подхода на самых разных основаниях. Например, теоретическая модель Л. И. Уманского построена на понимании руководства как вида организаторской деятельности руководителя [51]. В разработанной модели автор выделяет следующие группы свойств личности руководителя:

- ✓ общие качества (общительность, общий уровень развития, практический ум, наблюдательность, работоспособность, активность, инициативность, настойчивость, самостоятельность, самообладание);
- ✓ направленность организаторской деятельности;
- ✓ индивидуальный стиль;
- ✓ подготовленность к деятельности;
- ✓ специфические свойства (организаторское чутье, избирательность, ум, психологический такт, энергичность, требовательность, критичность);
- ✓ склонность к организаторской деятельности.

Развитие социально-психологического подхода к моделированию личности и деятельности руководителей



ного (А. В. Филиппов), факторного (Р. Л. Кричевский), функционального (А. Л. Журавлев, А. Г. Ковалев) и имиджевого (А. А. Романов, И. А. Федоров, В. М. Шепель) подходов [28; 32; 34; 71; 87; 89; 95].

*Ситуационно-комплексный подход* рассматривает движущие силы развития личности руководителя в различных управленческих ситуациях и жизненных событиях. Для изучения механизмов развития личности руководителя А. В. Филиппов выделяет комплексное (оценка деятельности во всем объеме ее функций) и локальное (оценка одной функции) прогнозирование и экспрессивное оценивание [89].

Анализ влияния отдельных факторов и условий на развитие личности руководителя в управленческой деятельности предполагает *факторный подход*. К первой группе факторов относят ситуационные, которые включают в себя производственные, организационные и социальные условия. Эффективность развития личности в управленческой деятельности руководителя связывают со структурой и задачами организации, периодом ее существования, размерами, типом. Существенное значение имеют такие переменные, как система коммуникаций, иерархия власти, масштаб контроля, характер информационного обеспечения, система ценностей организации, используемая технология.

Однако результаты влияния ситуационных факторов часто интерпретируются в их связи с эффективностью управленческой деятельности, при этом не рассматриваются внутренние механизмы.

Вторую группу факторов составляют индивидуальные факторы развития личности руководителя, к которым относятся личностные предпосылки и демографические переменные. Выделяют факторы, имеющие первостепенное значение для развития. К ним относят: адаптивную мобильность, контактность, фактор интеграции социальных функций, ролей и лидерство, уровень подготовки и объем знаний.



А. В. Филиппов определяет опорные качества, на базе которых могут развиваться другие профессиональные качества руководителей. По его мнению, ими являются: убежденность, способность к обучению, душевность (внимательность к людям, знание их нужд), организаторские способности [89].

*Функциональный подход* к разработке теоретической модели развития личности и эффективности управленческой деятельности руководителя, по мнению А. Л. Журавлева, должен строиться на двух методологических основаниях, предусматривающих, что:

✓ структурно-функциональная организация деятельности руководителя задает определенные требования к его личности;

✓ содержание личности руководителя рассматривается как совокупность взаимосвязанных подструктур в целостной структуре личности [28].

Опираясь на разработанную динамическую функциональную структуру личности руководителя (В. Ф. Рубахин, А. В. Филиппов), где основными подструктурами стали психофизиологическая (первичные познавательные процессы руководителя), психологическая (мотивационная, эмоционально-волевая и интеллектуальная сферы, темперамент, характер, способности, интересы, знания, навыки и умения руководителя), социальная (нравственные качества руководителя), А. Л. Журавлев предложил выделить общую и специальную структуры личности. Если общей можно считать эту трехкомпонентную структуру, то специальной структурой личности руководителя являются следующие подструктуры: идейно-политические и морально-этические качества, профессиональная компетентность руководителя, организаторские и педагогические способности. Эти специфические компоненты структуры личности «находят свое соответствие в структурно-функциональной организации деятельности руководителя производственного коллектива» [28; 89].



Сочетания указанных выше подструктур личности определяют типологию и личностное своеобразие руководителей («руководитель — политический лидер», «руководитель-специалист», «руководитель-организатор», «руководитель-наставник»).

По мнению А. Л. Журавлева, «эффективность руководства во многом зависит от того, как организованы качества личности в подструктуры личности руководителя. В данном случае более обоснованным является структурный подход, в соответствии с которым личность руководителя рассматривается как совокупность функционально взаимосвязанных подструктур в целостной структуре личности» [28, с. 183].

Наиболее распространенным и приемлемым в нашем случае для определения процесса развития личностно-профессиональных качеств руководителя и педагога ПОО и основных компонентов управленческой деятельности в целом и учебно-воспитательного процесса является функциональный подход. Если авторы фундаментального труда «Основы менеджмента» М. Х. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури обосновывают правомерность выделения четырех первичных функций процесса управления: планирования, организации, мотивации и контроля, — которые объединены связующими процессами коммуникации и принятия решения [44], то мы считаем необходимым добавить к ним еще две: совершенствования и развития самоуправления.

Коммуникация, или профессиональное общение, — это обмен информацией между людьми в процессе совместной деятельности. Эффективное обеспечение коммуникации в образовательной организации — одно из важных направлений работы педагога и руководителя.

Принятие решения означает выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. Именно это и составляет, пожалуй, основное содержание деятельности не только руководителя, но и педагога образовательной организации.



*Функция планирования* заключается в определении целей образовательной организации и путей их достижения. Это один из способов, с помощью которого руководители интегрируют, объединяют усилия всех участников учебно-воспитательного процесса для достижения общих целей.

*Функция организации* направлена на создание структуры образовательной организации и определение тех, кто должен выполнять каждое конкретное задание. Руководитель подбирает людей для конкретной работы, делегирует им ряд полномочий, координирует их деятельность по достижению общих целей. Педагог руководит учебно-воспитательным процессом, координирует его с целью достижения общих образовательных целей.

*Мотивирующая функция* руководителя направлена на то, чтобы члены педагогического коллектива выполняли фактическую работу в соответствии с делегированными им обязанностями. Чтобы эффективно мотивировать сотрудников, руководителю нужно знать, каковы их потребности, что побуждает их трудиться, и найти способы удовлетворения этих потребностей.

Мотивирующая функция педагога направлена на то, чтобы обучающиеся выполняли учебную работу в соответствии с их обязанностями. Чтобы эффективно мотивировать обучающихся, педагогу нужно знать, каковы их потребности, что побуждает их учиться, и найти способы удовлетворения этих потребностей.

*Функция контроля* для руководителя заключается в получении информации о целях учебного заведения, которые планировалось достигнуть. Функция контроля для педагога заключается в получении информации о целях учебно-воспитательного процесса, которые планировалось достигнуть.

Контроль предполагает также измерение того, что было в действительности достигнуто, и сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами. Контроль поз-



воляет своевременно вносить коррективы в планирование, организацию и мотивацию управленческой деятельности.

Все эти операционные управленческие функции реализуются на административном, финансово-экономическом и социально-психологическом уровнях; в то время как функции совершенствования и развития самоуправления реализуются не только на социально-психологическом, но и на личностно ориентированном уровне, что важно и для руководителя, и для педагога ПОО.

Современная профессиональная образовательная организация может нормально функционировать лишь при постоянном совершенствовании своей деятельности. Изменения последних лет в сфере образования привели к тому, что сегодня надо не просто улучшать, а кардинально перестраивать систему профессионального и среднего специального образования, ориентируясь на психологическую перестройку личности педагога и, безусловно, руководителя, — ломать старые стереотипы мышления, ценностных ориентаций и установок, качеств личности, мешающих работать на уровне современных требований.

*Совершенствование* как управленческая функция — дитя конца XX века. Творческие идеи, инновации обеспечивают перманентное обновление и развитие современного учебного заведения. В связи с этим возникает необходимость непрерывной профессиональной учебы педагогов и руководителей, так как профессиональная школа без постоянного развития не может выполнять свою высокую миссию по обучению и воспитанию специалистов, способных успешно трудиться в условиях обновления техники и технологии производства.

*Функцию развития самоуправления* необходимо отнести к числу социально-психологических функций. В отличие от управления, регулирующего жизнедеятельности





тельность образовательной организации извне («сверху»), усилиями руководителей самоуправление осуществляется «изнутри», действиями самих управляемых. Педагоги в качестве участников самоуправления могут в той или иной мере взять на себя управленческие функции, в том числе социально-психологические: участвовать в организации работы педагогического коллектива, его сплочении, активизации, совершенствовании и развитии самоуправления.

Объективно функция самоуправления существует в любом коллективе. Но административно-командная система в прежние годы не давала ей развернуться. Даже понятие «самоуправление» применительно к трудовым коллективам не употреблялось. Оно вошло в наш лексикон лишь после апрельского (1985 г.) Пленума ЦК КПСС. Теперь мы не только в полной мере уяснили его необходимость, но и приступили к практическим шагам, направленным на передачу управления самим трудовым коллективам, на его всемерную демократизацию. Важным катализатором этого процесса является введение выборности руководителей профессиональных учебных заведений. Если раньше руководители выступали только как уполномоченные общества, партийных и государственных органов, то теперь выборность превращает их в представителей самого профессионального педагогического коллектива. Поэтому деятельность руководителя ПОО в новых условиях становится частью процесса самоуправления, то есть приобретает новое качество. Но одновременно руководитель ПОО остается и представителем общества, несущим перед ним определенную ответственность за свою работу.

Участие в управлении коренным образом меняет психологию работника: у него рождается чувство хозяина. А это — великая сила, которая вызывает новую трудовую мотивацию, желание работать инициативно, активно, заставляет переживать успехи и неудачи коллектива как собственные. Поэтому сегодня ПОО нужны



такие руководители, которые умеют активизировать процессы самоорганизации и самоуправления. Управление современным профессиональным учебным заведением будет успешным лишь при его органическом сочетании с самоуправлением.

До сих пор в теоретических работах управление сводилось к осуществлению операционных функций. Управленческие действия сгруппированы по этапам деятельности. Чтобы направлять работу других, вначале надо спланировать предстоящую деятельность, потом распорядиться, проинструктировать (что, как и когда надо делать), а затем проконтролировать ход и результаты деятельности, проанализировать их и дать оценку сделанному.

Определяя характеристики руководителей, необходимо заметить, что в последнее время были опубликованы результаты многих исследований в области характеристик успешных, профессионально компетентных руководителей (Т. Е. Егорова, А. И. Пономарев, С. П. Романов и др.). На их основе, а также с учетом собственного опыта многие организации создали собственные портреты «идеального руководителя» [26; 64; 71].

Результаты исследования показывают, что различные аспекты управленческой деятельности в разной степени важны для разных организаций, поэтому каждая организация, а тем более учебное заведение профессионального уровня, должна выбрать тот портрет руководителя, который наиболее соответствует ее особенностям. В то же время большинство ученых (М. Х. Мескон, С. П. Митяшин, А. И. Пономарев, М. М. Поташник и др.) сходятся во мнении о том, что характеристики эффективных руководителей не являются неизменными, а в большей степени зависят от внешней среды, в которой действуют организации, и соответственно, изменяются со временем [44; 46; 63; 65]. Например, в 1960—1970-х годах руководителям компаний требовались в первую очередь технические знания в области 57



деятельности организации, умение принимать решения, дисциплинированность, настойчивость. В 1980-х годах на первое место вышли такие качества, как решительность, жесткость, практические навыки в области финансов, маркетинга, продаж.

Сегодня наиболее важными факторами успеха являются способность изменяться и управлять переменами, нестандартность мышления, навыки коммуникации, умение мотивировать высокообразованных сотрудников, быть конкурентоспособным [95, с. 184].

Для построения модели процесса развития личностных и профессиональных качеств общая характеристика эффективного руководителя профессиональной образовательной организации должна содержать качества, необходимые и для успеха в современных условиях. Во-первых, это уровень экстернальности — самосознания, который выражается в эмоционально-оценочном отношении и фиксируется в виде самооценки. Во-вторых, это уровень интернальности, который определяет чувство ответственности. В-третьих, это степень уверенности, которая необходима руководителю в процессе принятия того или иного решения. Далее, это уровень объективности, который способствует объективному оцениванию ситуации и окружающих, наличию собственной позиции и своего мнения.

Нельзя исключить из перечня профессиональных качеств личности руководителя профессионального учебного заведения коммуникативные качества, которые характеризуют межличностные, общественные и профессиональные отношения. Необходимо наличие у современного руководителя учебного заведения такого качественного показателя, как способность самоуправления, которая характеризуется не только управлением формами активности: общением, поведением, деятельностью и переживаниями, — но и изменением иерархии форм этой активности.



ной деятельности, направленный на передачу знаний и опыта от старшего поколения младшим, на подготовку обучающихся к выполнению определенных социальных ролей в обществе, создание условий для развития и саморазвития их личности и выбора возможностей свободного и творческого самовыражения.

Основными видами педагогической деятельности являются преподавание и воспитательная работа [36].

Структура педагогической деятельности, по мнению Н. В. Кузьминой и А. А. Реана, состоит из трех компонентов: конструктивного, организаторского и коммуникативного.

*Конструктивная деятельность* педагога делится на:

✓ конструктивно-содержательную (отбор и композиция учебного материала, планирование и построение педагогического процесса);

✓ конструктивно-оперативную (планирование своих действий и действий обучающихся);

✓ конструктивно-материальную (проектирование учебно-материальной базы педагогического процесса).

*Организаторская деятельность* предполагает выполнение системы действий, направленных на включение обучающихся в различные виды работы, создание коллектива и организацию совместной деятельности.

*Коммуникативная деятельность* направлена на установление педагогически целесообразных отношений педагога с воспитанниками, другими педагогами школы, представителями общественности, родителями.

В структуре педагогической деятельности выделяют и другие ее виды, такие как: диагностическая, ориентационно-прогностическая, информационная, коммуникативно-стимулирующая, аналитико-оценочная, исследовательская и творческая.

Совокупность профессионально обусловленных требований к педагогу определяется как профессиональная готовность к педагогической деятельности.

В ее составе выделяются две стороны:



- ✓ психологическая, психофизиологическая и физическая готовность;
- ✓ научно-теоретическая и практическая подготовка как основа профессионализма.

Педагог — это высокая миссия сотворения личности, утверждение Человека в человеке. В связи с этим педагог нового типа, так же как и руководитель, должен быть представлен в модели, имеющей непрерывное общее и профессиональное его развитие. При этом и педагог, и руководитель как объекты реализации федерального государственного образовательного стандарта профессионального образования могут успешно выполнять эту миссию только в том случае, если наделены необходимыми для этого личностно-профессиональными качествами, способны к непрерывному личностно-профессиональному совершенствованию.

Обращаясь к модели саморазвития человека К. Я. Вазиной, утверждающей, что «человек — природная уникальная саморазвивающаяся система», можно с полной уверенностью говорить о развитии не только личностных, но и профессиональных качеств руководителя и педагога ПОО в процессе их управленческой и педагогической деятельности [13; 14].

Модель развития личностных и профессиональных качеств руководителя и педагога ПОО будет строиться с учетом определенных условий, как внутренних, так и внешних. Причем к внутренним условиям следует отнести уровень знаний, умений, навыков, личностные качества, готовность трудиться и работать над собой; к внешним — место, время и людей, работающих совместно в системе управления и образования, в частности специалистов, которые помогут обеспечить методами и средствами работы над собой, чей опыт будет наиболее полезен.

В основе проектирования были также определены мотивы, включающие потребности, проявленный интерес к собственной личности и желания. Необходимость



использования в процессе развития различных методов обязательна, особенно тех, которые направлены на саморазвитие себя как личности, к числу которых можно отнести план работы над собой, обязательства перед собой, и на самосовершенствование своей профессиональной деятельности, включающее различные обучающие семинары, курсы повышения квалификации и психотехники [53, с. 21].

В результате модель развития личностно-профессиональных качеств руководителя и педагога ПОО будет выглядеть следующим образом (рис. 1):



Рис. 1. Модель развития профессионально-личностных качеств руководителя и педагога ПОО

Процесс моделирования позволяет более глубоко раскрыть сущность изучаемого явления. Ю. К. Бабанский отмечал, что «...моделирование помогает систематизировать знание об изучаемом явлении при процессе, предсказывает пути их более целостного описания, 61



намечает более полные связи между компонентами, открывает возможности для создания более целостных классификаций...» [8].

Данная модель развития профессионально-личностных качеств руководителя и педагога ПОО предлагает определенную схожесть, связанную единой профессиональной, образовательной и управленческо-педагогической деятельностью. Процесс развития личности руководителя и педагога ПОО всегда зависит от развития самоуправления и совершенствования своих профессиональных качеств.

## ИССЛЕДОВАНИЕ ЛИЧНОСТНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО УРОВНЯ РАЗВИТИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ И ПЕДАГОГА ПОО

---

Кто смотрит на себя, свой видит лик,  
Кто видит лик свой, цену себе знает,  
Кто знает цену, строг к себе бывает,  
Кто строг к себе, тот истинно велик.

*П. Гренгор*

### 2.1. Исследование лично-профессиональных качеств руководителя ПОО

---

**В** условиях проведения социально-экономических и образовательных реформ в России возрастает значимость профессиональных и психологических особенностей личности руководителей, работающих в системе профессионального образования. К ним предъявляются такие требования, которые способствуют успешному решению управленческих задач, реализации творческого потенциала, повышению результативности труда и конкурентоспособности образовательной организации. Для этого необходимы, как минимум, наличие определенных индивидуальных качеств и профессиональных компетенций и, как максимум, их постоянное развитие и совершенствование.

Можно обозначить ряд причин, по которым развитие индивидуальных особенностей и профессиональных 63





качеств личности руководителя ПОО становится предметом психологического исследования.

✓ Современные политические, экономические и социальные условия перестают быть жестко нормированными, и поэтому процесс профессионального становления требует от руководителя емкой самостоятельной работы по самоопределению и выстраиванию себя как профессионала. Способность к самоуправлению и потребность в достижении профессионального успеха выдвигаются как важные личностно-профессиональные качества руководителя.

✓ Каждый руководитель как человек в процессе жизни накапливает представление о самом себе. Оценивая свою линию жизни и поведения, свое отношение к другим, свое миропонимание, свои способности, личностные качества, каждый из нас имеет уникальное содержание образа своего Я. Знание о том, насколько мы объективно воспринимаем себя и окружающих, насколько объективно относимся к себе и к ним, побуждает к самоанализу. Возникновение потребности изменить в себе что-то указывает на то, что руководитель начинает осознавать неадекватность своей самооценки. А это способствует разрушению привычного «образа Я», что чаще всего проходит достаточно болезненно.

Руководителю как личности, на которую возлагается бóльшая ответственность, чем на кого-либо, свойственно не только преувеличивать свои достоинства, но и скрывать от себя свои недостатки. Защита необъективного мнения о себе обычно приводит к занижению самооценки или к формированию нежелательной позиции по отношению к себе и окружающему миру. Это выражается в таких определениях, как: «мир плохой — я хороший», «мир хороший — я плохой», «мир плохой — я плохой». Любое из этих суждений в крайних своих проявлениях способно привести либо к обвинению в своих неудачах или иных бедах других,

64 что провоцирует проявление агрессии по отношению к



окружающему миру, либо к неверию в свои силы каким-либо образом изменить ситуацию, то есть к опять к агрессии, но направленной на самого себя (аутоагрессии). В том и другом случаях руководитель становится психологически близоруким [83].

✓ Быстро меняющиеся политические, социально-экономические, культурные и образовательные условия требуют от руководителя профессиональной образовательной организации умений принимать управленческие решения в неопределенных и нестандартных ситуациях, при дефиците информации и времени, гибко реагируя на инновации и перемены современного общества.

✓ Личностное развитие профессионала сопровождается критическими адаптационными периодами, в которые значительно повышается психическая напряженность, поскольку необходимы отказ от сложившихся ранее форм деятельности, установок и поиск путей самосовершенствования. Специалист в эти периоды должен уметь не только перестраиваться, принимать новые образцы профессиональных действий и поведения, но и снимать возникающее при этом напряжение. Нужна психологическая грамотность, позволяющая регулировать свои психические состояния и вырабатывать новые образцы профессионального действия [20; 27; 40; 93].

✓ Проведенные социологические и психологические исследования показали, что сегодня многие люди переживают несоответствие идеальных нравственных норм возможностям их жизненного осуществления. При этом выявлено, что одна из причин конфликтности, фрустрации и стресса у человека — отсутствие у него возможности удовлетворить свои потребности [77]. Руководителю не всегда удается удовлетворить собственные потребности в полном объеме и в нужное время. К примеру, сострадание и отсутствие реальных возможностей помочь тем, кто нуждается в этой помощи, могут повлиять на настроение, активность и работоспособность. Фрустрированное состояние руководителя ока-

зывает воздействие на решение профессиональных задач, на общение с людьми.

✓ Рисунок «Человек в системе отношений» (рис. 2) показывает то, что жизнь любого человека, особенно руководителя, протекает во взаимодействии с окружающим миром. Если представить этот мир такими основными сферами, как «мир людей», «мир природы», «мир культурного наследия» и «мир своего Я», как мир природных, нравственно-духовных и профессиональных потенциалов саморазвития, то этому взаимодействию человек обязан тем, кто он есть сейчас и кем он может стать в профессионально-личностном и духовно-нравственном развитии.



Примечание: а — активность

Рис. 2. Человек в системе отношений



Данное взаимодействие определяется профессионально-управленческой деятельностью руководителя. Этот круг взаимной активности влияет на личностный и профессиональный рост руководителя, труд которого лежит в сфере социальных отношений «человек и мир людей». Сфера социального управления — сфера, где производится не материальный продукт, а продукт идеальный, в котором всегда просматривается личность руководителя. Отсюда мера социальной ответственности руководителя резко возрастает. Соответственно увеличиваются и психические затраты.

Вместе с этим общение с людьми в сфере социального управления имеет многоаспектный характер. Руководителю профессиональной образовательной организации приходится решать вопросы в равной степени как с вышестоящим руководством, так и с нуждающимися в помощи и поддержке сотрудниками, чаще всего с педагогами, мастерами производственного обучения и обслуживающим персоналом. При этом большое значение имеет взаимодействие с обучающимися ПОО и их родителями, а также с проживающими поблизости от здания учебного заведения гражданами, обращающимися к руководству с самыми разными проблемами. Не все идущие на прием к руководителю ведут себя адекватно и миролюбиво, чаще всего требовательно и агрессивно. Руководитель же обязан проявить сдержанность, спокойствие, тактичность в отношениях с различными категориями людей.

В итоге факторов, которые способствуют психоэмоциональным перегрузкам, выливающимся в переживание состояния повышенного психосоматического напряжения, достаточно много. Как следствие — наблюдаются сниженная работоспособность, отрицательные эмоции, неуравновешенность, ухудшение функций психики, обеспечивающих результативность труда руководителя профессиональной образовательной организации, от которого зависит не только учебно-воспи-



тательный процесс, но и качественная подготовка обучающихся — будущих специалистов.

Поэтому индивидуальные особенности и профессиональные качества личности руководителя ПОО в настоящее время становятся предметом психологического исследования, проводимого в области профессиональной деятельности.

Целью нашего исследования является определение уровня развития личностных и профессиональных качеств руководителей профессиональной образовательной организации в условиях развития современного общества с последующим формированием рекомендаций для успешного управления учебно-воспитательным процессом и конкурентоспособности ПОО.

Исследование проводилось с 2010 по 2015 год в четырех профессиональных образовательных учреждениях Нижегородской области: государственном бюджетном профессиональном образовательном учреждении «Нижегородский индустриальный колледж», государственном бюджетном профессиональном образовательном учреждении «Дзержинский индустриальный коммерческий техникум», государственном бюджетном профессиональном образовательном учреждении «Арзамасский коммерческо-технический колледж», государственном автономном профессиональном образовательном учреждении «Городецкий Губернский колледж».

Все испытуемые, а это руководители данных ПОО Нижегородской области, характеризуются разным полом, возрастом, опытом работы, социальным положением, уровнем образования, состоянием здоровья и т. д. Кроме того, они обладают различными индивидуально-психологическими особенностями и профессиональными качествами.

Важно отметить, что руководители, которые имели ярко выраженные лидерские качества, не боялись процедуры прохождения диагностического тестирования. Наоборот, они стремились как можно больше уз-



нать о себе, в том числе о своих недостатках, находя мотивацию к саморазвитию и возможности повысить самооценку. Те руководители, у которых лидерские качества визуально снижены, проявляли панику и чувство страха по отношению к процедуре диагностического тестирования. Поэтому профессиональную диагностику многие руководители воспринимают как профессиональное «зеркало», которое помогает им увидеть себя со стороны, что бывает весьма полезно человеку с высокими притязаниями в жизни, с развитыми потребностями в принятии поддержки и самовыражении.

Выбор методов исследования предусматривает не только определение самого метода — психодиагностического, но и подбор психологических тестовых методик, с помощью которых можно будет получить более надежные результаты. С точки зрения Б. Г. Ананьева, методы психологического исследования являются системами операций с психологическими объектами и вместе с тем гносеологическими объектами психологической науки [2].

В настоящее время в исследовательской деятельности находят широкое применение тесты. Российская педагогическая энциклопедия определяет тест как стандартизированное задание, предназначенное для измерения в сопоставимых величинах индивидуально-психологических свойств личности [72].

Полученные при экспериментальном психодиагностическом исследовании количественные данные представляются в виде графических изображений, а именно столбчатых и круговых диаграмм, которые наглядно показывают сущность и характер исследуемого явления.

Сегодня уже не нужно убеждать специалистов образования в том, что психология неразрывно связана с педагогикой. Наука как человеческая деятельность характеризуется прежде всего методом, а именно методом научного исследования.



Для исследования и выявления у руководителей профессиональных образовательных организаций индивидуально-психологических особенностей и профессиональных качеств были подобраны психологические методики — тесты, личностные опросники и анкеты, которые по форме представления определяются как бланковые. Они содержат серию открытых или закрытых вопросов и утверждений, на которые испытуемый должен дать ответ в письменной форме. Ответы по содержанию предлагаются как однозначные — «да», «нет», «не знаю», «согласен», «не согласен», «трудно сказать», так и по выбору из предложенных вариантов.

Для того чтобы научное психолого-педагогическое исследование было достаточно надежным и позволило получить результаты, которым можно доверять и на основе которых можно делать правильные практические выводы, выбранные психологические методики имеют ряд следующих показателей.

✓ Данные методики носят сознательный характер, так как апеллируют к сознанию обследуемого (респондента).

✓ По характеру данных все тестовые методики — объективные, так как употребляемые показатели не зависят от желания и сознания исследователя.

✓ Тесты и опросники валидны, так как свидетельствуют о соответствии и пригодности для оценивания именно тех психологических качеств, для изучения которых они предназначаются.

✓ Выбранные психологические тестовые методики имеют высокую степень надежности, так как есть возможность получить с их помощью устойчивые показатели, которым можно доверять.

В связи с тем что участниками исследования являются руководители профессиональных образовательных организаций, ограниченные в наличии свободного времени из-за сложности их служебных обязанностей, к выбору методик было предъявлено еще одно требова-



ние — минимум времени для их проведения. Для этого были использованы тестовые методики, позволяющие осуществить экспресс-диагностику и большей частью основанные на качественном анализе высказываний и способов выполнения заданий.

Время и место проведения исследования были подобраны таким образом, чтобы руководители как участники исследования находились в нормальном, привычном для них физическом и психологическом состоянии, поэтому многие респонденты заполняли тестовые бланки на своих рабочих местах в своих служебных помещениях.

Для исследования были определены показатели, характеризующие личностно-профессиональные качества, необходимые для изучения у руководителей профессиональных учебных заведений: уровень самооценки, степень экстернальности — интернальности, стиль общения, уровень объективности и уверенности в принятии решений, потребность в достижении успеха и способность к самоуправлению.

Представим краткую характеристику каждого из показателей.

Самосознание человека — целостная совокупность представлений, знаний, оценок и установок, относящихся к собственной личности. Это структурно сложное явление человеческой психики, где в тесном единстве взаимодействуют две подструктуры: знание о себе и отношение к себе. Эмоционально-ценностное отношение к себе складывается в процессе самооценивания своего каждодневного поведения, отношений, результатов труда и фиксируется в виде самооценки.

*Самооценка* связана с одной из центральных потребностей человека — потребностью в самоутверждении, со стремлением найти свое место в жизни, утвердить себя как члена общества в глазах окружающих и в собственном мнении.

Под влиянием оценки окружающих у субъекта постепенно складываются отношение к себе и оценка себя 71





как личности, а также отдельных форм своей активности: общения, поведения, деятельности, переживаний.

Психологи выделяют два вида самооценки: оптимальную (адекватную) и неоптимальную. При оптимальной, или адекватной самооценке субъект правильно соотносит свои возможности и способности, достаточно критически относится к себе, стремится реально смотреть на свои неудачи и успехи, старается ставить перед собой реально достижимые цели. Он не только подходит к оценке достигнутого со своими мерками, но и старается предвидеть, предугадать, как к этому отнесутся другие люди: коллеги и близкие.

Иными словами, адекватная самооценка является итогом постоянного поиска реальной меры, то есть без слишком большой самооценки, но и без излишней критичности к своему общению, поведению, деятельности и переживаниям. Такая самооценка является наилучшей для конкретных профессиональных условий и ситуаций.

К оптимальной относятся самооценка высокого и выше среднего уровней (когда человек заслуженно ценит, уважает себя, доволен собой) и самооценка среднего уровня (когда человек уважает себя, но знает свои слабые стороны, стремится к самосовершенствованию и саморазвитию). Но самооценка может быть и неоптимальной — чрезмерно завышенной или слишком заниженной [25].

Слишком высокая или слишком низкая самооценка у руководителя нарушает процесс самоуправления и способствует искажению самоконтроля. Это особенно заметно в общении, где лица, имеющие завышенную и заниженную самооценку, становятся причиной конфликтов. При завышенной самооценке конфликты возникают из-за пренебрежительного отношения к другим и неуважительного обращения с ними, из-за слишком резких и необоснованных высказываний в их адрес, из-



высокомерия и зазнайства. Низкая самокритичность мешает таким людям замечать то, как они оскорбляют других своим высокомерием и непререкаемостью своих суждений.

При заниженной самооценке конфликты могут возникать из-за чрезмерной критичности этих людей. Они достаточно высоко требовательны к себе и еще более требовательны к другим, не прощают ни одного промаха или ошибки, склонны постоянно подчеркивать недостатки других. Им кажется, что они делают это из самых лучших побуждений, но это все же становится причиной конфликтов в силу того, что немногие могут терпеть систематическое «пиление». Когда в человеке видят только плохое и постоянно указывают на это, у него возникает неприязнь к источнику таких оценок, мыслей и действий.

Методика диагностики самооценки состоит из 32 утверждений, каждый из которых кодируется баллами по заданной схеме (см. главу 3, раздел 3.2).

Одной из форм самооценки является локус контроля, или зона контроля, который имеет прямую зависимость от ответственности человека.

*Ответственность* — это качество личности, которое отличает социально незрелую личность от средней нормы. В научной отрасли психологии личности достаточно распространена концепция о двух типах ответственности. Ответственность первого типа — это когда личность считает ответственной за все происходящее с ней в жизни саму себя (интернальный локус контроля).

Ответственность второго типа связана с ситуацией, когда человек склонен считать ответственными за все происходящее с ним в жизни либо других людей, либо внешние обстоятельства, ситуацию (экстернальный локус контроля). Заметим, что на языке житейских понятий второй тип ответственности обозначается как безответственность.

Тип ответственности сильно влияет на многооб- 73



разные стороны личности и поведение человека: самостоятельность, инициативность, удовлетворенность собственным трудом, эмоциональный комфорт, ориентированность на мнение окружающих и др. Исходя из этого locus контроля является основным объектом диагностики и важным для управленческой и психолого-педагогической коррекции [48].

Методика диагностики локуса контроля «Шкала локуса контроля Д. Роттера» состоит из 30 суждений, с которыми обследуемый может согласиться или не согласиться (см. главу 3, раздел 3.2).

Нам нередко удается взглянуть на себя со стороны, при этом у каждого существует излюбленная манера общения, то, что обычно называют стилем. *Стиль общения* — это подвижная, изменяющаяся в зависимости от ситуации система использования средств и способов общения. Разный стиль общения (авторитарный, демократический и либеральный) характеризует уровень корректности, миролюбия или агрессивности в отношениях с сотрудниками, друзьями, членами семьи [52; 71].

Стиль общения человека тесно связан с особенностями его личности (в зависимости от особенностей личности, например, экстраверсии — интроверсии, тревожности — нетревожности, можно наблюдать особый стиль общения). В то же время установление определенного стиля общения меняет структуру интегральной индивидуальности.

Группой исследователей выявлены взаимосвязи между стилем общения и руководства. Так, например, при авторитарном стиле наблюдаются: недостаточная общительность (то есть отсутствие направленности на установление социального контакта); общение преимущественно на ролевом уровне; преобладание высказываний-приказов; отсутствие тактичности, вмешательство в работу исполнителей; централизация руководства, требование, чтобы о всех делах докладывали именно ему, руководителю [28].



Тестовая методика определения стиля общения состоит из 20 вопросов, на которые необходимо ответить, выбрав один из трех предлагаемых вариантов ответов (см. главу 3, раздел 3.2).

*Уверенность* человека в своих действиях, поступках, в принятии того или иного решения вызывает доверие к нему. Наоборот, если человек неуверен или самоуверен, то это вызывает раздражение у окружающих.

Наличие у руководителя или педагога ПОО уверенности в себе, в своих действиях указывает на то, что его самооценка соответствует его реальным возможностям. Если их самооценка выше или ниже реальных возможностей, то имеет место соответственно самоуверенность или неуверенность в себе.

Воспитание уверенности в себе заключается в формировании у человека адекватных, соответствующих его возможностям притязаний и самооценок. Это имеет большое значение для развития многих способностей, а также для формирования всех сторон личности и, прежде всего, эмоциональной сферы.

Неуверенность в себе и самоуверенность часто связаны с отрицательными эмоциональными переживаниями, которые тормозят и искажают нормальный (правильный) ход психического развития человека как личности, тем более личности в профессиональной образовательной системе, а именно руководителя или педагога.

Тестовая методика определения степени уверенности или неуверенности в себе, в своих действиях состоит из 15 вопросов, с которыми можно согласиться или не согласиться (см. главу 3, раздел 3.2).

Управленческая деятельность руководителя и профессиональная деятельность педагога ПОО требуют особой *объективности* в оценивании людей и их действий. Обычно мы оцениваем человека положительно или отрицательно, в зависимости от того, как он держится, 75



ведет себя. К сожалению, не всегда удается правильно и объективно оценить людей: кто-то руководствуется чувствами, не имея объективных критериев для оценки; кто-то обладает талантом оценивать людей совершенно реалистично; кто-то владеет субъективной оценкой. Из-за этих ошибок происходят самые разнообразные конфликты и недоразумения, что, естественно, отрицательно сказывается на процессе управления, особенно в профессионально-педагогическом коллективе [75].

Тестовая методика, выбранная для диагностики степени объективности, состоит из 12 ситуаций, каждая из которых имеет три варианта ответа (необходимо выбрать один из них). Каждый вариант оценивается определенным количеством баллов (см. главу 3, раздел 3.2).

*Способность к самоуправлению* — целенаправленные изменение и цель, которые ставит перед собой руководитель, он сам управляет своими формами активности: общением, поведением, деятельностью и переживаниями. Самоуправление — процесс творческий, он связан с созданием нового, встречей с необычной ситуацией или противоречием, необходимостью постановки новых целей, поиском новых решений и средств достижения целей.

Способности к самоуправлению необходимо выделить самостоятельно. Это творческий процесс, включающий в себя несколько этапов, каждый из которых требует определенного количества времени и сопровождается соответствующими усилиями со стороны педагога или руководителя (рис. 3).

Личностные и профессиональные качества руководителя и педагога профессиональной образовательной организации существенно влияют на развитие и формирование системы самоуправления. В свою очередь, способность владеть собой в различных ситуациях зависит и от общих характеристик руководителя и педагога, и от их личностных и профессиональных качеств [80].

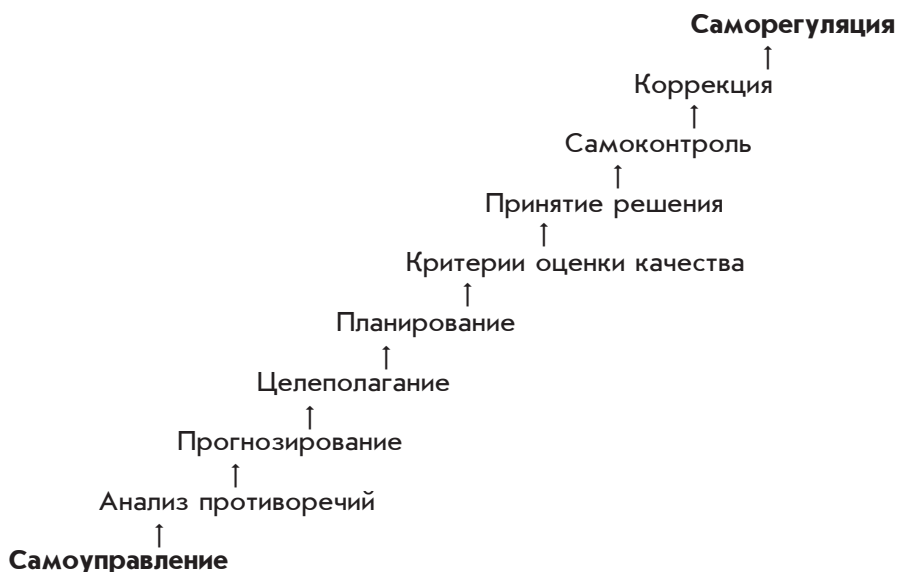


Рис. 3. Этапы формирования системы самоуправления

руководителя в учебно-воспитательном процессе выделяется самостоятельно.

Развитие способности к самоуправлению проходит две стадии. На первой стадии формируется горизонтальная структура, на второй стадии создается вертикальная организация системы самоуправления.

Первая стадия включает в себя восемь последовательных этапов: анализ противоречий, прогнозирование, целеполагание, планирование, формирование критериев оценки качества, принятие решения, самоконтроль и коррекцию.

Рассмотрим полный цикл самоуправления более детально.

1. *Анализ противоречий*, или ориентирование в ситуации, — руководитель или педагог образовательной организации формирует субъективную модель ситуации, отвечая на вопросы, которые ставит сам себе: почему сейчас не получается так, как это было раньше? Что со мной происходит? В чем причина моих неудач (во мне, в других, в сложившихся обстоятельствах)?



Что происходит вокруг меня? Каково реальное положение вещей?

2. *Прогнозирование* — этап формирования руководителем или педагогом модели-прогноза на основе анализа прошлого и настоящего, противоречий между ними. Прогноз — это попытка заглянуть в будущее, предсказать ход событий или желаемые действия. Специалист пытается получить ответы на вопросы: можно ли что-то изменить? Что может измениться, если я лично вмешаюсь и буду как-то действовать? Что будет, если я вмешаюсь в ход событий?

3. *Целеполагание* — этап формирования субъективной модели желаемого или должного. Известно, что в основе целеполагания лежит прогноз. Это переход от предположения о принципиальной возможности произвести изменения к предположению о вероятных результатах. Руководитель или педагог стремятся получить ответы на такие вопросы, как: какими должны быть ответы? В каком направлении нужно изменять себя, свое общение, поведение или деятельность? Что конкретно можно изменить: ситуацию или самого себя?

4. *Планирование* — этап формирования модели средств достижения цели и последовательности их применения. В соответствии с целями планы могут быть стратегическими, тактическими и оперативными. Руководитель или педагог ищет ответы на такие вопросы, как: какие средства нужны для достижения цели? В какой последовательности их следует применять?

5. *Формирование критериев оценки качества* — на данном этапе руководитель должен решить такие вопросы, как: какими должны быть показатели, позволяющие оценить успех в реализации плана? Как оценить, что сделанное было необходимым? Как оценить, что мои поступки и действия были недостаточны? Систему оценок желательно заготовить до начала практических действий и поступков, а по ходу действия их лучше

78 корректировать. Поспешная выработка критериев мо-



жет привести к тому, что они окажутся недостаточно обоснованными или просто ошибочными, а это может дать совершенно другие результаты, чем было первоначально задумано.

6. *Принятие решения* — этап перехода от плана к действиям, самоприказ: начать действовать! Но для этого руководителю и педагогу предстоит ответить на совсем не простые вопросы: все ли я предусмотрел? Есть ли у меня еще время? Нужно начинать действовать или еще немного подождать? Можно найти оптимальное решение, которое предполагает сочетание смелости и осмотрительности. Нельзя поступать поспешно, но и нельзя слишком оттягивать исполнение задуманного. Упущенное время может быть потеряно безвозвратно.

7. *Самоконтроль* — этап сбора информации о том, как выполняется план в реальном общении, поведении и деятельности руководителя или педагога. На этом этапе необходимо ответить себе на следующие вопросы: как идет дело? Есть ли движение к цели? Нет ли ошибок в моих поступках?

8. *Коррекция* — этап изменения реальных действий, поведения, общения, переживаний, а также самой системы самоуправления. Руководитель или педагог ищет ответ на вопрос: как быть дальше? Ответ на этот вопрос зависит от результатов самоконтроля. Если все идет по плану, как задумано, то человек может продолжать действовать так же, повторять еще и еще раз, чтобы убедиться в эффективности найденной системы самоуправления.

Фактически это переход к саморегуляции, закрепление того нового, что было найдено в процессе самоуправления. Если самоконтроль показывает, что имеется разрыв между желаемым и действительным, что есть ошибки в поведении и деятельности, то возникают новые вопросы: что нужно изменить в своих поступках и действиях? Когда нужно произвести изме-





нения — немедленно или через некоторое время? Есть ли время на обдумывание? Что конкретно нужно пересмотреть в процессе самоуправления, чтобы получить желаемый результат?

После этого начинаются новый цикл самоуправления, новый анализ ситуации, прогнозирование, целеполагание и т. д. Эти циклы повторяются до тех пор, пока не исчезнет потребность в самосовершенствовании отдельных звеньев, этапов процесса самоуправления, пока не произойдет переход к саморегуляции, то есть к привычным поступкам и действиям, совершаемым на основе найденных целей, планов, критериев оценки качества (рис. 3 на с. 77).

Создание вертикальной организации системы самоуправления является целью второй стадии развития. Человек должен научиться сознательно и целенаправленно изменять иерархию форм собственной активности: общение, поведение, деятельность, переживания. Это можно осуществлять последовательно, начиная с нижнего этажа — чувств и эмоций. Возможны и другие пути, например, можно начинать совершенствование способности управлять собой с того, что лучше получается, к чему есть устойчивый интерес.

Самоуправление — процесс, который требует от руководителя профессиональной образовательной организации творческого (креативного) подхода. Этот процесс связан с созданием нового, встречей с необычной ситуацией или противоречием, необходимостью постановки новых целей, поиском новых решений и средств достижения этих целей. Выше было сказано, что развитие способности к самоуправлению проходит две стадии, но прежде чем начнет складываться система самоуправления, у руководителя должна возникнуть потребность в ней, то есть потребность в управлении своими формами активности: общением, поведением, деятельностью и переживаниями.



две стадии. На первой формируется ее горизонтальная структура. Потребность в системе самоуправления возникает, когда привычные, ранее сложившиеся способы и средства общения, поведения, деятельности не «срабатывают», не приводят к успеху. У руководителя появляется чувство неудовлетворенности своими поступками и действиями, недовольства собой. Он начинает действовать методом «проб и ошибок», перебирает известные и неизвестные подходы, приемы. Когда они не приводят к успеху, возникает необходимость перейти к рациональному анализу сложившихся обстоятельств, к анализу ситуации, к определению цели и к целенаправленному изменению положения (самоуправлению). С данного момента и начинается формироваться собственно система самоуправления.

Затем начинается новый цикл самоуправления: новый анализ ситуации, прогнозирование, целеполагание и т. д. Эти циклы повторяются до тех пор, пока не исчезнет потребность в совершенствовании отдельных звеньев, этапов процесса самоуправления, пока не произойдет переход к саморегуляции, то есть к привычным поступкам и действиям, совершаемым на основе найденных целей, планов, критериев оценки качества.

Методика «Способность к самоуправлению» разработана в лаборатории психологических проблем высшей школы Казанского университета под руководством Н. М. Пейсахова. Она содержит 48 утверждений, с которыми обследуемый может согласиться или не согласиться (см. главу 3, раздел 3.2).

*Мотивация достижения* обуславливает определенный комплекс поведенческих характеристик и личностных свойств, получивших название «синдром достижения».

Бурное развитие исследований в области мотивации достижения, как указывает Т. Е. Егорова, началось в середине 1950-х годов и связано с именами Д. Макклелланда и Дж. Аткинсона. По их мнению, пишет она, индивид с той или иной степенью выраженности мотивов 81



стоит перед задачей, которую он с определенной вероятностью может решить, причем успех или неудача влияет на его базовую характеристику — самооценку. Поэтому человек, ориентированный на стремление к успеху, предпочитает решать задачи средней степени трудности; человек же, ориентированный на избегание неудачи, предпочитает браться либо за очень легкие, либо за очень трудные задачи [26].

Управленческая деятельность руководителя учебного заведения обязывает иметь высокую потребность в достижении успеха хотя бы в целях конкурентоспособности.

Для измерения потребности в достижении нами был использован опросник Ю. М. Орлова, который содержит 22 утверждения, позволяющие уточнить мнения, интересы и то, как человек оценивает себя. С каждым из утверждений можно согласиться или не согласиться (см. главу 3, раздел 3.2).

Описанные выше тестовые методики составляют определенный комплекс, который позволяет выявить у руководителей и педагогов ПОО личностные и профессиональные качества, их уровень развития и влияния на эффективность управления производственным, педагогическим и учебно-воспитательным процессом в ПОО в современных условиях.

## 2.2. Исследование личностно-профессиональных качеств педагога ПОО

---

Новые условия профессиональной образовательной среды, ориентирующие ее на удовлетворение запросов не только конкретных потребителей образовательных услуг, но и общества в целом, потребовали от педагога ПОО повышения профессиональной компетентности и индивидуальной мобильности.



Современный педагог профессионального образования должен быть готовым к инновационной деятельности, развивать свои профессионально-личностные качества, которые сегодня востребованы в динамично развивающейся профессиональной образовательной деятельности. При этом его профессиональное развитие во многом зависит от эффективности созданной им самим системы непрерывного самообразования.

Качество образовательного процесса требует постоянного повышения уровня профессиональной компетентности педагогов, что, в свою очередь, вызывает изменения в требованиях к личностным и профессиональным качествам современного педагога в профессиональном образовании. К ним, прежде всего, относятся:

- ✓ повышение уровня качества образованности и компетентности в смежных областях профессиональной сферы;

- ✓ повышение профессиональной креативности и мобильности, способность оптимально принимать решения и постоянное обновление профессиональной компетентности как в сфере своих научных интересов, так и в других сферах человеческой деятельности [19].

Наличие профессиональной зрелости у педагога свидетельствует о его умении соотносить свои профессиональные возможности и потребности с предъявляемыми к нему профессиональными требованиями. Сюда входят профессиональная самооценка, уровень притязаний, степень объективности, потребность в достижении успеха, способность к саморегуляции и др.

Есть достаточно причин, по которым развитие личностно-профессиональных качеств педагога ПОО может являться предметом психологического исследования.

- ✓ Педагог ПОО — это педагог в особой (подростковой) возрастной группе, когда обучающиеся могут видеть в нем идеал человеческой личности. В этом направлении недостаточно разработок профессионально важных качеств педагога ПОО, что создает проблему



формирования «образа профессионала», к которому надо стремиться и которому надо соответствовать.

✓ Большинство педагогов ПОО не имеют профессионально-педагогического образования, что затрудняет реализацию задач не только воспитания, но и модернизации среднего профессионального образования. Поэтому в процессе самодиагностики педагога важны выявление потенциальных возможностей и определение личной значимости профессионального саморазвития и дальнейшего планирования самообразовательной и самовоспитательной работы.

✓ Сегодня уже недостаточно уровня ситуативного педагогического опыта, имеющегося у педагога, для обновления содержания профессионального образования и внедрения в системе СПО ФГОС, профессиональных стандартов, современных методик, образовательных технологий, которые нельзя освоить без серьезной педагогической подготовки. Поэтому важны знания о самом себе, о своем отношении к другим, о собственном миропонимании, о способностях, об объективности восприятия себя и других, то есть все то, что побуждает к самоанализу, к знанию своей самооценки.

Часто происходит так, что педагог использует собственную личность как инструмент влияния на объект, в результате формируются такие черты, как назидательность, завышенная самооценка, излишняя самоуверенность, догматичность взглядов, отсутствие гибкости и пр.

✓ Современному педагогу необходимы профессиональная мобильность и способность к быстрой смене видов деятельности, готовность к переходу от монопрофессионализма к полипрофессионализму (владение одновременно несколькими конкретными видами деятельности), что является актуальным в нынешних условиях.

✓ Деятельность педагога ПОО сопряжена с высокой профессиональной мотивацией, целеустремленностью,



заинтересованностью в работе и ее результатах. Оценочные показатели учебно-воспитательной деятельности с позиций профессионального уровня вызывают определенную соревновательность, стимулируют профессиональный рост, формирование педагогической пытливости и совершенствование стиля работы [77].

✓ Находясь в системе отношений «человек — человек», важно формировать профессиональный уровень взаимоотношений как с педагогическим коллективом, так и с обучающимися. Эта система отношений определена социальной сферой, которая повышает уровень ответственности и увеличивает психологические затраты.

Социальная активность педагога ПОО или его пассивность, уравновешенность или несдержанность, выдержка, самообладание или эмоциональная неустойчивость, обаяние или высокомерие и т. д. — все это влияет на стиль педагогической работы и поведение.

✓ Недостаточная оплата труда заставляет педагога брать дополнительную нагрузку, превышающую ставку педагогического работника. Это влечет за собой снижение качества деятельности и уменьшение времени на отдых и на семью. Вследствие физической и, как правило, эмоциональной перегрузки появляются психосоматические заболевания, эмоциональное и профессиональное выгорание.

✓ Профессиональному выгоранию педагога также могут способствовать отсутствие сплоченного социального окружения и неэффективный стиль управления.

Все эти причины указывают не только на необходимость изучения личностных и профессиональных качеств педагога, но и на то, что в результате диагностическое исследование создает для педагога ПОО гибкую систему выявления его личностных, психолого-педагогических, методических и научных затруднений.

В процессе своей многолетней профессиональной деятельности каждый педагог вольно или невольно сравнивает себя с коллегами, дает соответствующую оценку 85



и характеризует свойства, типичные или нетипичные для своего поведения. В педагогическом коллективе сравниваются между собой различные типы педагогов.

Из указанных типов педагогов («коммуникатор», «предметник», «организатор» и «интеллигент») каждый имеет свои способы, механизмы и каналы воспитательного воздействия (см. главу 1).

Например, педагог-коммуникатор отличается экстравертированностью, низкой конфликтностью, доброжелательностью, способностью к эмпатии, любовью к детям. Он реализует свои воспитательные воздействия на основе совместимости с обучающимися, поиска точек соприкосновения в личной жизни. Естественно, эти воздействия окажут наибольшее влияние именно на это «бытовое» поведение обучающегося.

Для педагога-предметника, рационалиста, твердо уверенного в необходимости знаний и их значимости в жизни, более характерно воспитание обучающихся средствами изучаемого предмета, путем изменения восприятия ими научной картины мира, привлечения к работе во внеучебное время (спортивные или технические секции, кружки) и т. д.

Педагог-организатор, нередко являющийся лидером не только для обучающихся, но и во всем педагогическом коллективе, преимущественно транслирует свои личностные особенности в ходе проведения различных внеучебных мероприятий. Поэтому результат его воздействий, скорее всего, обнаружится в сфере делового сотрудничества, коллективной заинтересованности, дисциплины и т. д.

Педагог-интеллигент, или, как его еще называют, «просветитель», отличающийся принципиальностью, соблюдением моральных норм, реализует себя посредством высокоинтеллектуальной просветительской деятельности, неся обучающимся нравственность, духовность и ощущение свободы.



избежно сопровождается изменениями в структуре личности педагога как специалиста, когда, с одной стороны, усиливаются и интенсивно развиваются качества, способствующие успешному осуществлению деятельности, а с другой — изменяются, подавляются и даже разрушаются структуры, не участвующие в этом процессе. Если данные профессиональные изменения расцениваются как негативные, то есть нарушающие целостность личности, снижающие ее адаптивность и устойчивость, то их следует рассматривать как профессиональные деформации.

У педагогов деформированность личности деятельностью может проявляться на четырех уровнях: это общепедагогические, типологические, специфические (предметные) и индивидуальные деформации.

✓ *Общепедагогические деформации* характеризуют сходные изменения личности у всех лиц, занимающихся педагогической деятельностью. Наличие этих деформаций делает педагогов похожими друг на друга, даже независимо от того, что они преподают разные предметы, работают в разных учебных заведениях, проповедуют разные педагогические взгляды, имеют разный тип темперамента и разный характер.

✓ *Типологические деформации* вызваны слиянием личностных особенностей с соответствующими структурами функционального строения педагогической деятельности в целостные поведенческие комплексы. Как было показано выше, в педагогической профессии выделяют четыре таких типологических комплекса: «коммуникатор», «организатор», «интеллигент (просветитель)» и «предметник». Особенности каждого из них могут со временем проявиться в структуре личности, которая претерпевает изменения, аналогичные происходящим при акцентуациях.

Так, для педагога-коммуникатора характерны излишняя общительность, говорливость, сокращение дистанции с партнером, обращение к нему как суще- 87





ству молодому, неопытному («сюсюканье»), стремление затронуть интимные темы и прочее.

Педагог-организатор — это чаще всего активный педагог, вмешивающийся в личную жизнь других людей, стремящийся научить их, как «жить правильно». Он нередко пытается подчинить себе окружающих, стремится командовать, организовывать их деятельность, независимо от содержания. Нередко педагоги-организаторы реализуют свои потребности в каких-либо общественных организациях, где их активность выглядит вполне уместной.

Педагог-интеллигент (просветитель) — обычно педагог, который много лет отдал профессии. За долгие годы он сформировал у себя склонность к философствованию, мудрствованию. Его можно отнести к «морализаторам», видящим вокруг себя только плохое, восхваляя старые времена и ругая молодежь за безнравственность. В силу склонности к самоанализу он может уйти в себя, в созерцание окружающего мира и размышления о его несовершенстве.

Изменения личности педагога-предметника оказываются связанными со знаниями той дисциплины, которую он преподаёт. Педагоги этого типа пытаются внести элемент «научности» в любые, даже бытовые ситуации, неадекватно используя наукообразные способы поведения и оценивая других людей через призму их знаний предмета. В силу своих особенностей и многочисленности данный тип профессиональных отклонений представляет собой особый уровень — специфический.

✓ *Специфические (предметные) деформации* обусловлены спецификой преподаваемого предмета. Даже по внешним признакам легко определить, какой предмет преподаёт данный педагог: черчение или физкультуру, математику или обществознание. Педагоги — герои юмористических рассказов чаще всего имеют именно этот вид деформации.



менениями, происходящими со структурами личности, и внешне не связаны с процессом педагогической деятельности, когда параллельно становлению профессионально важных для педагога качеств развиваются другие качества, не имеющие, на первый взгляд, отношения к педагогической профессии. Подобный феномен может быть объяснен тем, что личностное развитие, прежде всего, обусловлено личностной направленностью педагога, а не только испытывает влияние тех действий, приемов, операций, которые тот выполняет.

Необходимы предупреждение и профилактика возможных деформаций личности педагога, так как от этого зависят психологический климат внутри педагогического коллектива и взаимоотношения с обучающимися.

Очевидно, что педагоги в силу личностных особенностей в большей степени приспособлены для реализации одних профессиональных функций, в то время как другие функции оказываются им просто недоступны. Например, педагог-интеллигент без особого труда способен обеспечить выполнение в своей профессиональной деятельности гностической, воспитательной, информационной, пропагандистской, развивающей, исследовательской функций, а также функции самосовершенствования. Педагог-предметник по сравнению с другими лучше реализует конструктивную, методическую, обучающую и ориентировочную функции. В то время как педагог-организатор выполняет в своей профессиональной деятельности исполнительную, мобилизационную и организаторскую функции. Педагог-коммуникатор реализует лишь коммуникативную функцию.

Важно заметить, что речь идет не об абсолютном, а только об относительном преимуществе, то есть и педагог-коммуникатор может выполнить организаторскую работу, но у него это отнимет больше сил и времени, чем у педагога-организатора.

Педагог, по сути своей являющийся самоорганизующейся системой, должен находиться в процессе посто- 89



янного самосовершенствования и саморазвития. Можно представить характеристики двух типов педагогов: с остановленным и с продолжающимся саморазвитием.

Педагог с *остановленным саморазвитием*:

- ✓ уклоняется от ответственности;
- ✓ не умеет познавать себя и избегает самоанализа;
- ✓ не может выделить время для саморазвития;
- ✓ уклоняется от препятствий;
- ✓ не воспринимает обратную связь;
- ✓ подавляет свои чувства;
- ✓ не занимается самопроверкой;
- ✓ не знает о собственных возможностях;
- ✓ не подозревает о различных влияниях на себя;
- ✓ игнорирует профессиональное развитие;
- ✓ не получает удовольствия от работы и изменений

в ней.

Педагог с *продолжающимся саморазвитием*:

- ✓ ответственен и оценивает свой опыт;
- ✓ стремится изучить себя и верит в собственный потенциал;
- ✓ находит время для развития;
- ✓ преодолевает препятствия;
- ✓ постоянно рефлексировать и ищет обратную связь;
- ✓ исследует свои чувства;
- ✓ осознает влияние на себя;
- ✓ выделяет время для профессионального развития;
- ✓ получает удовольствие от работы и реагирует на изменения в карьере.

Из приведенных характеристик видно, какой педагог будет профессионально интересен как руководителю образовательной организации, так и обучающимся.

Направление в современной педагогике, раскрывающее методологию, теорию и практику комплексного измерения и оценки качества педагогических объектов, явлений и процессов, получило название *педагогическая квалиметрия* (от лат. *qual* — качество и



metros — измерять). Этим же термином обозначают область педагогического исследования, направленного на диагностирование профессиональных качеств педагогов, прежде всего их профессионализма, мастерства и новаторства. На практике педагогическая квалиметрия реализуется в форме аттестации педагогических работников с целью установления соответствия занимаемой должности и присвоения одной из квалификационных категорий.

Для исследования и выявления у педагогов профессиональных образовательных организаций индивидуально-психологических особенностей и профессиональных качеств нами были подобраны психологические методики — тесты, анкеты и опросники, представленные в виде бланков. Они содержат серию открытых или закрытых вопросов и утверждений, на которые испытуемый должен в письменной форме дать ответ. Ответы по содержанию предлагаются как однозначные — «да», «нет», «не знаю», «согласен», «не согласен», «трудно сказать», так и по выбору предложенных вариантов.

Участниками исследования являются педагоги профессиональных образовательных организаций. Многие из них, имея большую педагогическую нагрузку, ограничены в наличии свободного времени, поэтому к выбору методик было предъявлено необходимое требование — минимум времени для тестирования. Для этого были использованы методики, позволяющие осуществить экспресс-диагностику, которые большей частью основаны на качественном анализе высказываний и способов выполнения заданий. Время и место проведения исследования были подобраны таким образом, чтобы участники исследования находились в нормальном, привычном для них физическом и психологическом состоянии, то есть заполняли тестовые бланки на своих рабочих местах.

Для исследования были определены показатели, характеризующие личностные и профессиональные 91



качества, которые необходимо было исследовать у педагогов профессиональных образовательных организаций, — уровень самооценки, степень экстернальности — интернальности, стиль общения, уровень объективности и уверенности в принятии решений, потребность в достижении успеха.

Краткая характеристика каждого из показателей представлена в разделе 2.1.

### 2.3. Результаты экспериментального исследования

---

#### 2.3.1. Результаты исследования руководителей ПОО

Современный уровень развития общества предъявляет высокие требования как к развитию профессиональной образовательной организации в целом, так и к личности, являющейся ее руководителем.

При этом его отношение к организации учебно-воспитательного процесса, развитие его личностных и профессиональных качеств должны способствовать развитию ПОО на новом уровне, а проблема обеспечения высокого качества образования должна постоянно находиться в центре внимания деятельности руководителя ПОО.

Требования, предъявляемые к личности руководителя, значительно выше, чем у других категорий работников. Решения, которые он принимает, зависят не только от его индивидуальных особенностей, профессиональных качеств, но и от его опыта работы, статуса, возраста, пола, образования и других личностных характеристик.

Поэтому немаловажно, кто управляет педагогиче-  
92 ским коллективом и процессом образования будущих



профессионалов, какими личностно-профессиональными качествами обладает руководитель ПОО, каков его уровень развития.

В экспериментальном исследовании приняли участие руководители ПОО Нижегородской области — директора и их заместители — в количестве 19 человек. Доля мужчин (13 человек) и женщин (6 человек) среди них составила 68,4 и 31,6 % соответственно (рис. 4).

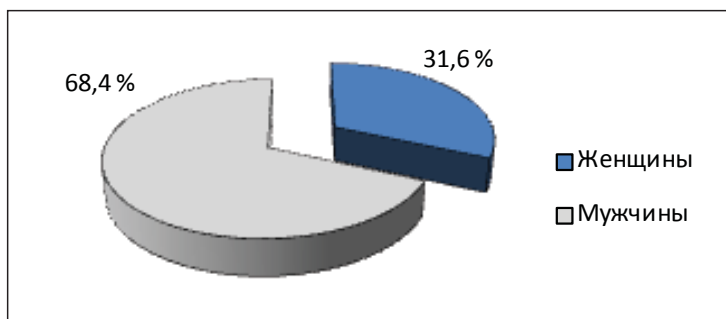


Рис. 4. Различия руководителей ПОО по половому признаку

Анализируя подходы, основанные на половом различии руководителей, заметим, что как в специальной литературе, так и в практике управления распространено мнение о том, что руководитель-мужчина значительно эффективнее руководителя-женщины. Обычно звучат следующие аргументы: мужчина имеет выраженное логическое мышление, а женщина более эмоциональна; мужчина больше отдается работе, тогда как у женщины много времени поглощается семейными заботами; мужчина имеет более высокую устойчивость к стрессам, а женщина «теряет голову» в напряженных ситуациях.

Поскольку жизнь полностью опровергает данные воззрения, в последнее время признается высокая эффективность руководства как мужчины, так и женщины, но высказывается мысль о различных стилях управления, реализуемых мужчинами и женщинами, 93



занимающими руководящие должности. Так, говорят, что мужчина основное внимание уделяет разработке предметно-содержательных вопросов деятельности предприятия, а женщина стремится сформировать, прежде всего, хороший социально-психологический климат в организации.

Многолетний опыт показывает, что и это совсем не так. Чем выше руководящий уровень, тем в большей степени мужчины и женщины как бы «обмениваются» чертами, которые связаны с половой принадлежностью человека.

Мужчины-руководители проявляют не только сугубо мужские черты, но и некоторые особенности женского поведения, например, чувствительность, тонкость и интуицию.

В свою очередь, женщины, кроме чисто женских качеств, в своей управленческой деятельности проявляют черты мужского характера, такие как сильная воля, жесткость, активность и напористость.

Поэтому связывать эффективность руководителя с его половой принадлежностью вряд ли стоит. Скорее всего, имеют значение другие факторы: личностные и профессиональные качества, опыт практической работы в сфере управления.

Учет возрастных особенностей немаловажен при исследовании. Так как среди специалистов в области изучения возрастной психологии бытует мнение о том, что чем старше человек, тем ниже его умственный потенциал и творческие способности его личности, что он малоспособен к высокоэффективной профессиональной деятельности.

Академик И. П. Павлов отмечал, что кривая жизненной силы человека имеет крутой подъем в 30—35 лет, равнину в 35—60 лет и постепенный спуск после 60 лет. Если период подъема представляет собой старт творческой деятельности личности, возраст 45—60 лет — наи-



до 70—75 % от начального уровня. В чем же он проявляется? Почему на Руси издревле говорили: «Молодость крепка плечами, а старость — головою?» В народе также говорят: «Умным можно стать в молодости, но мудрым — к старости».

Специалисты в области возрастной психологии утверждают, что нельзя подходить с одной и той же меркой к умственной активности и творческой продуктивности людей разных возрастных групп. Но наши обследуемые имели возраст от 44 до 63 лет, то есть принадлежали к одной возрастной группе, по мнению И. П. Павлова, — 35—60 лет, имея средний возраст: общий — 51 год, женщины — 47 лет и мужчины — 53,5 года (рис. 5).

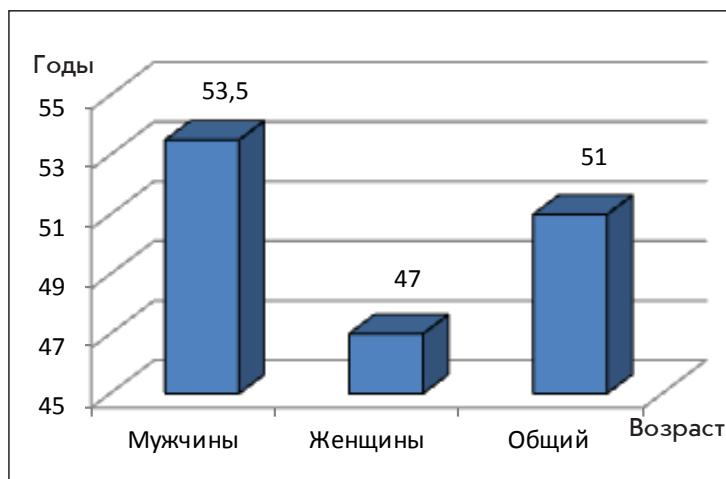


Рис. 5. Средний возраст руководителей ППО

Необходимо отметить, что средний стаж в должности руководителя ПОО у каждого обследуемого составил 12,7 лет, то есть возраст, за который накоплен уже определенный опыт управления преподавательским коллективом, техническим и обслуживающим персоналом и обучающимися и просто житейский опыт. При этом у мужчин он составил 14 лет, у женщин — 10 (рис. 6 на с. 96).



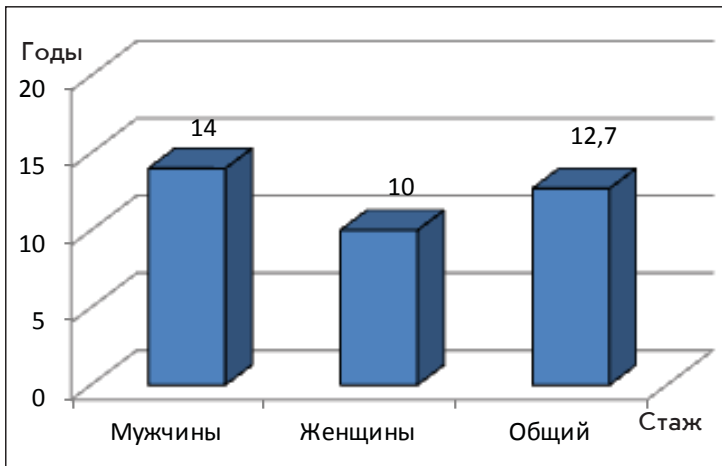


Рис. 6. Средний должностной стаж руководителей ПОО

Психологического исследования интеллектуальных или мыслительных способностей не проводилось, но по результатам личной беседы были ярко выражены некоторые особенности.

Например, руководители-директора более активны, общительны, обладают высоким социальным и политическим статусом, имеют множество важных связей и деловых контактов. Руководители из числа заместителей директора, на которых, по существу, падает немалый груз всей работы, в процессе беседы и наблюдения за их деятельностью проявили такие специальные способности, как ответственность, дотошность, способность к детальному анализу больших массивов количественных и качественных данных.

В исследовании руководителей ПОО по выявлению у них уровня развития личностно-профессиональных качеств, в той или иной мере влияющих на управление профессиональной образовательной организацией, были использованы различные тестовые методики, которые определяют степень объективности и уровень самооценки, степень уверенности и степень интернальности — экстернальности, стиль общения, способность к само-



Эмоционально-оценочное отношение личности к себе складывается в процессе самооценивания своего каждодневного поведения, отношений, результатов труда и фиксируется в виде самооценки. Самооценка — знание, поверенное чувством самообладания — самопорицания, самоощущением, отрицательным или положительным. Основными средствами самооценки являются: самонаблюдение, самоанализ, самоотчет и сравнение. На этой основе личность самооценивает себя, свои возможности, качества, место среди других людей, достигнутые результаты в различных сферах жизнедеятельности, взаимоотношения с людьми. Самооценка зависит и от развитости у человека рефлексии, критичности, требовательности к себе и окружающим.

Исследование руководителей ПОО по выявлению у них уровня самооценки показало, что высокую самооценку, которая необходима для личностного роста, показали только два респондента (10,5 %). Именно наличие высокой самооценки указывает на низкий уровень тревожности и реальное понимание ситуации, себя и окружающих людей. Поведение такого человека отличается слитность субъективного и реального [79].

Большинство участников исследования показали низкий и средний уровни самооценки: 52,7 % (10 человек) и 36,8 % (7 человек) соответственно (рис. 7).

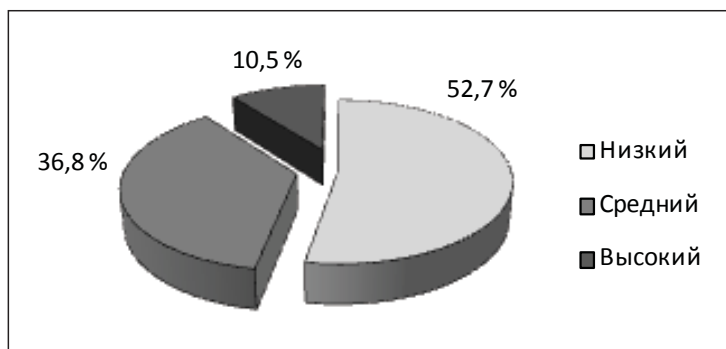


Рис. 7. Уровень самооценки руководителей ПОО



Хотелось бы заметить, что исследования в области управления и менеджмента [31] о выпускниках, получивших специальное образование, и специалистах старших поколений дали интересные результаты.

Например, преимущество молодежи состоит в том, что она изучает теорию менеджмента, маркетинг, управление, теорию организации и многое другое, чего не было в прошлом. Но молодые проигрывают в недостаточном знании реального положения дел, им не хватает личной организованности и ответственности за порученное дело. И все это — на фоне завышенной самооценки.

Из чего следует, что чем старше руководитель, тем он более организован и ответственен, имеет чувство самообладания, что благотворно влияет на качество управления.

Самооценка формирует чувство ответственности, важной психологической составляющей которой является одна из форм самооценки — так называемый локус контроля, отражающий представление личности о причинах своих удач — неудач, успеха — неуспеха.

Исследование руководителей ПОО на степень локуса контроля (зоны контроля) выявило, что среди них преобладает интернальный тип личности (их 79 % — 15 человек).

Это руководители, считающие себя ответственными за все события, которые с ними происходят, их характеризуют вера в свои силы, большая удовлетворенность трудом как зоной приложения усилий. Они более ответственны, выносливы, последовательны, эмоционально стабильны, склонны к лидерству, обладают высокой готовностью к самообразованию и самосовершенствованию. Они считают, что их личный и профессиональный успех зависит, прежде всего, от их усилий и способностей. Но при этом они несколько категоричны и недостаточно восприимчивы к изменениям в окружающей

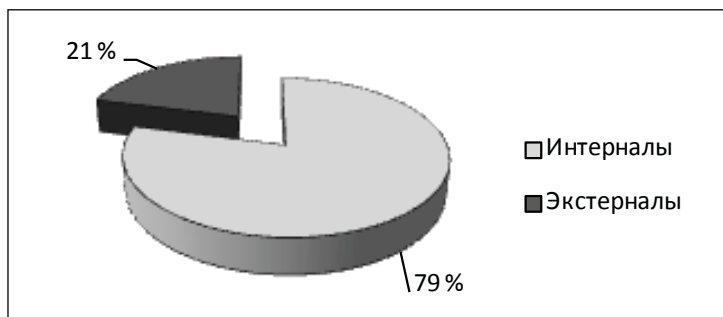


Рис. 8. Уровень интернальности — экстернальности руководителей ПОО

К типу экстернальной личности отнес себя лишь 21 % руководителей (4 человека), что указывает на наличие у них внешней стратегии; они усматривают движитель своего успеха вовне. Экстерналы не склонны к самокритике и самосовершенствованию, сильно и быстро чувствуют социальную ситуацию, переменны в ней, восприимчивы к среде. Они считают, что в их деятельности большую роль играют внешние обстоятельства (судьба, случай, люди), они склонны к тревожности, депрессии, прислушиваются к чужому мнению, не избегают обмана как тактики самооправдания.

Любому руководителю должна быть свойственна уверенность в принятии того или иного решения. По результатам исследования руководителей ПОО на степень уверенности выявилося, что 63,2 % (12 человек) чувствуют себя уверенно. На них всегда можно положиться, хотя иногда они бывают непосредственны в выражении своих чувств. Некоторая доля неуверенности свойственна 21 % руководителей (4 человека). Это люди, которые свободны от опрометчивых поступков, имеют гибкость психических процессов. У 15,8 % обследуемых (3 человека) выявлена высокая степень самоуверенности, им грозит опасность видеть вещи не такими, какие они есть на самом деле, а в соответствии с их представлениями (рис. 9 на с. 100).



Рис. 9. Степень уверенности руководителей ПОО

Каждому приятно работать с объективными руководителями, но не все и не всегда таковыми бывают. По исследованию руководителей ПОО на «степень объективности» были получены следующие результаты.

10,5 % от общего числа обследуемых (2 человека) показали низкий уровень объективности, что указывает на увеличение вероятности появления ошибок при оценке других людей, когда льстец, например, принимается за чрезвычайно милого человека, а молчун — за дурного. Из-за этих ошибок чаще всего происходят самые разнообразные конфликты и недоразумения.

Высокий уровень способности оценивания ситуации и окружающих показали 79 % респондентов (15 человек). Они не позволяют себе принимать на веру чужое мнение, предпочитая самим убедиться, каков человек. Это хорошее качество для руководителя образовательной организации.

10,5 % респондентов (2 человека) определили у себя среднюю степень объективности, что указывает на отсутствие у них четко выраженной собственной позиции, на притупление их наблюдательности; это затрудняет для них формулирование самостоятельного мнения о

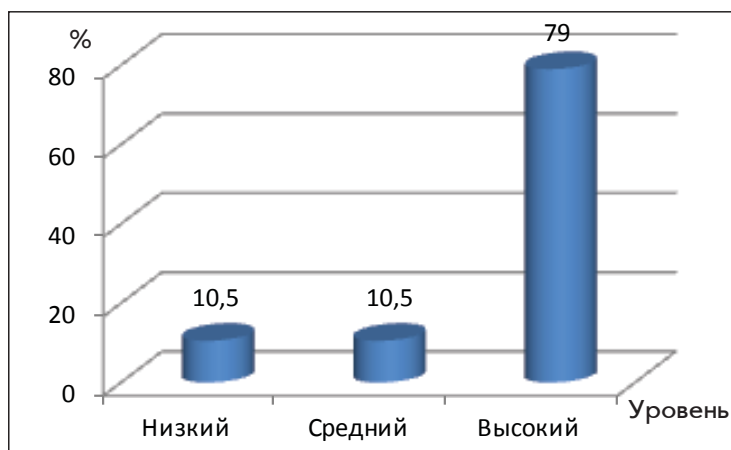


Рис. 10. Уровень объективности руководителей ПОО

Нам редко удается взглянуть на себя со стороны, а ведь у каждого существует излюбленная манера общения, то, что обычно называют стилем.

Результаты исследования по выявлению у руководителей ПОО стиля общения показали, что у 68,4 % обследуемых (13 человек) преобладает демократический стиль взаимодействия (его еще называют партнерским), у 26,3 % (5 человек) — либеральный и лишь у одного руководителя (5,3 %) — авторитарный (рис. 11).

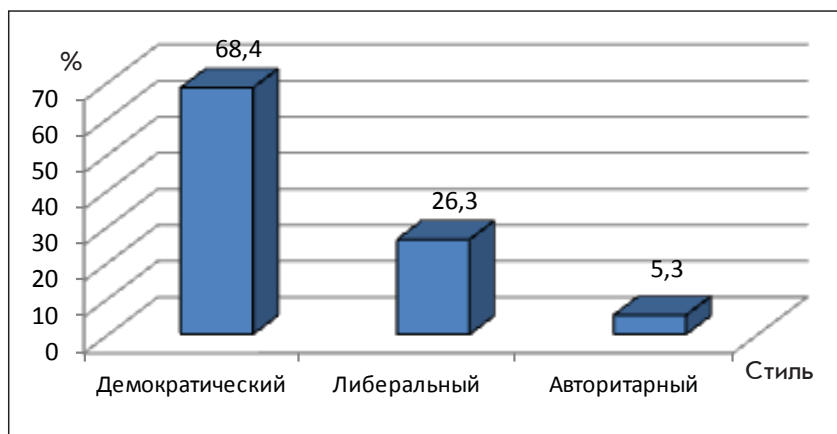


Рис. 11. Стили взаимодействия руководителей ПОО



Преобладание демократического стиля общения указывает на эффективное использование механизмов самоуправления; такой руководитель, как правило, опирается на неформального лидера, имеющего противоположные ему деловые качества.

Самоуправление — это творческий процесс управления своими формами активности: общением, поведением, деятельностью и переживаниями. Он связан с созданием нового, встречей с необычной ситуацией или противоречием, необходимостью постановки новых целей, поиском новых решений и средств достижения целей.

Как было указано выше, развитие способности к самоуправлению проходит две стадии.

На первой стадии формируется горизонтальная структура системы самоуправления. Прежде чем она начнет складываться, должна возникнуть потребность в ней.

На второй стадии создается вертикальная организация системы самоуправления, когда проявляется умение сознательно и целенаправленно изменять иерархию форм своей активности: общение, поведение, деятельность и переживания.

При исследовании уровня способности к самоуправлению 94,7 % обследуемых руководителей (18 человек) показали наличие в целом системы самоуправления.

Лишь у 5,3 % респондентов не выявлено целостной системы самоуправления, а сформированы лишь отдельные ее звенья.

Скорее всего, такие руководители сильно переживают свои неудачи. У них эмоциональная оценка преобладает над рациональным анализом, то есть полноценный цикл самоуправления в этом случае даже не начинается, а поэтому и не формируется.

Кстати, эти 5,3 % составляет один мужчина в возрастной категории от 46 до 62 лет и со средним стажем 102 работы в должности руководителя 9 лет (рис. 12).

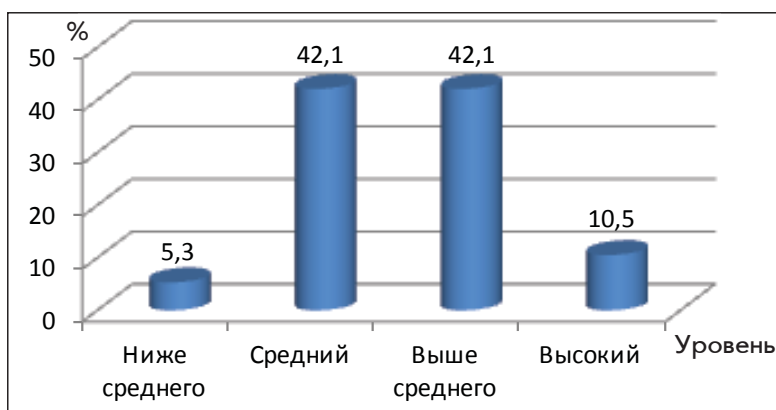


Рис. 12. Уровень способности к самоуправлению руководителей ПОО

По развитию отдельных этапов системы самоуправления: анализ противоречий, прогнозирование, целеполагание, планирование, формирование критериев оценки качества, принятие решения, самоконтроль, коррекция — все участники экспериментального исследования показали средний уровень развития этапов системы самоуправления (рис. 13). Максимального количества — 5 баллов не достиг ни один из руководителей.

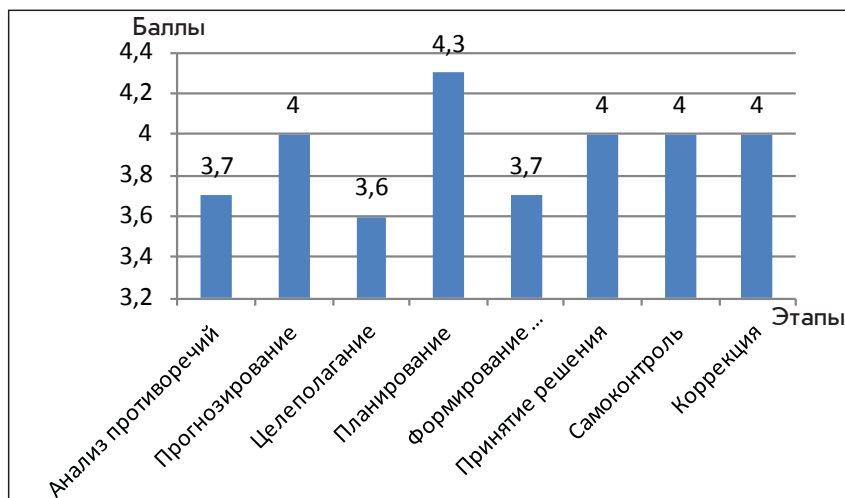


Рис. 13. Средние уровни развития этапов системы самоуправления руководителей ПОО





Важно отметить, что такие показатели, как целеполагание, анализ противоречий и формирование критериев оценки качества, имеют самый низкий результат. Если в основе целеполагания лежит прогноз, то низкий показатель по данному критерию указывает на то, что руководители не всегда способны, иногда даже затрудняются прогнозировать ситуацию. Они не всегда готовы изменить ситуацию или изменить самого себя, а именно свое общение, поведение или деятельность.

Низкий результат по показателю анализа противоречий или ориентирования в ситуации указывает на то, что руководители ПОО чаще обвиняют себя в неудачах, им трудно оценить реальное положение вещей, что подтверждают также результаты изучения уровня развития их самооценки (см. рис. 7 на с. 97).

Критерий оценки качества — это когда руководитель решает, какими должны быть показатели, позволяющие оценить успех в реализации плана, и как оценить, что свои поступки и действия недостаточны.

Низкий показатель по данному критерию указывает на то, что руководителю свойственна поспешная выработка критериев оценки качества, что может привести к тому, что они окажутся недостаточно обоснованными или просто ошибочными, а это может дать совершенно другие результаты, чем было первоначально задумано. В то время как руководитель с высоким показателем заранее готовит систему оценок (до начала практических действий), а по ходу действия корректирует их.

Из восьми этапов системы самоуправления (рис. 7) самый высокий результат (в пределах среднего уровня) был получен по критерию планирования, что указывает на то, что руководители знают, какие средства нужны для достижения цели и в какой последовательности их следует применять.

Уважающий себя руководитель должен постоянно стремиться всесторонне улучшать качество и эффективность своей жизни, особенно профессиональной дея-



тельности, чтобы преодолеть конкуренцию и добиться успеха.

Обследование руководителей на уровень потребности в достижении успеха выявило следующее. 4 человека (21 %) продемонстрировали уровни низкий и ниже среднего, что показывает недостаточную уверенность и целеустремленность в достижении того или иного результата. Руководителей с уровнями потребности в достижении успеха высоким и выше среднего выявлено 7 человек (36,8 %) от общего количества. Это те, кого отличают настойчивость в достижении целей, постоянное стремление сделать дело лучше, чем раньше, потребность изобретать новые приемы (методы) работы при выполнении самых обычных дел, отсутствие духа соперничества, готовность принять помощь и помогать другим при решении трудных задач, чтобы совместно испытать радость успеха. Средний уровень потребности в достижении успеха указали 42,2 % — 8 обследуемых руководителей (рис. 14).

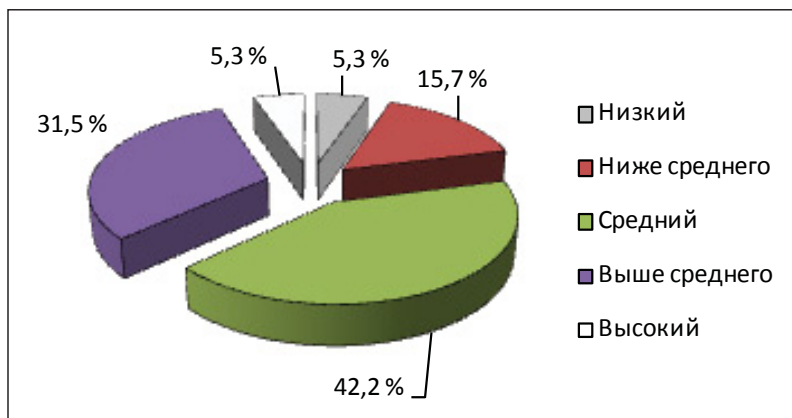


Рис. 14. Уровень потребности в достижении успеха руководителей ПОО

На основе мотивации стремления к успеху и его избегания в психологии выделяют два типа поведения людей: установочный и функциональный. В данном случае 105



мы четко имеем руководителей и установочного (21 % — 4 человека), и функционального (36,8 % — 7 человек) типов. Если «установочные» берутся за выполнение сверхсложных или относительно простых задач, то «функциональные» выполняют более или менее сложную, но реально выполнимую работу, стремятся к разумному риску, повышают уровень притязания после успеха и понижают после неудачи.

У руководителей *установочного типа* относительно сформированы свои идеалы, цели, принципы. Они прежде всего реагируют на ошибки, недостатки, требующие исправления. Им свойственен поиск информации о возможности неудачи в реализуемой профессиональной деятельности.

Руководителям *функционального типа* более всего присущ мотив стремления к успеху. Приспосабливаясь к изменяющейся обстановке, они постоянно обучаются, стремятся извлечь из наличных обстоятельств максимальную выгоду. Их привлекает ситуация достижения, они уверены в успешном исходе своих поступков и действий, готовы принять ответственность за решения в неопределенных ситуациях.

На основе полученных результатов исследования можно сделать следующие выводы.

Руководителям профессиональных образовательных организаций свойственна в основном низкая и средняя самооценка, которая затрудняет им оценку реального положения вещей, определяет наличие тревожности и беспокойства за все, что они делают. Вероятно, это связано с нестабильностью современных условий жизни и модернизацией профессионального образования. Но именно наличие низкой самооценки указывает на недостаточное понимание реальной ситуации.

Вместе с этим руководителям ПОО присуща интернальная степень направленности личности, определяющая высокую ответственность, выносливость и эмоциональную стабильность. Но здесь выявляется некоторое



противоречие в том, что руководителям с низкой самооценкой свойственна и низкая потребность в самообразовании, в то время как 79 % руководителей продемонстрировали высокую готовность к саморазвитию и самосовершенствованию.

Результаты исследования показали, что многие руководители непосредственны в выражении своих чувств, но на них можно положиться в трудной ситуации, так как они уверены в правильности принятого решения. Некоторые руководители склонны к проявлению гибкости и свободны от опрометчивых поступков.

Руководители ПОО обладают высоким уровнем способности оценивания ситуации и окружающих, что лишает вероятности появления (возникновения) конфликтных ситуаций в коллективе. Им свойственен демократический стиль взаимодействия. В этом случае руководитель осуществляет преимущественно коллегиальное управление, которое успешно применимо в научно-исследовательских и творческих коллективах (каким, по нашему мнению, и должен являться коллектив любой образовательной организации). Около четверти обследуемых руководителей использует мягкий (либеральный) стиль управления, когда подчиненным предоставляется полная свобода. Этот стиль также применим и успешен исключительно в коллективе с высоким творческим потенциалом и при отлаженном, стабильном научном и учебно-воспитательном процессе.

Руководители профессиональных образовательных организаций владеют системой самоуправления, однако при этом они слишком расчетливы и рациональны, им не хватает эмоций. В связи с этим, по рекомендации психологов, им стоит понаблюдать за собой и проанализировать свои поступки и действия с точки зрения уравновешивания рационального и эмоционального.

По результатам исследования отдельных этапов системы самоуправления, руководители ПОО испытывают трудность в прогнозировании ситуации, в оценивании реального положения вещей, при этом они не всегда готовы к изменению ситуации или самого себя. 107



Им свойственна поспешная выработка критериев оценки качества, но при этом они знают, какие средства нужны для достижения цели и в какой последовательности их следует применять.

По результатам исследования развития потребности в достижении успеха у 7 руководителей ПОО выявилась более настойчивая позиция в достижении своих целей, что свойственно функциональному типу. Они постоянно стремятся улучшить сделанное ими ранее, выработать новые методы деятельности, тем самым обновить устоявшиеся социальные отношения, чем 4 человека, которых с полной уверенностью можно отнести к установочному типу.

Восемь руководителей (42,2 %) продемонстрировали средний уровень потребности в достижении успеха, что показывает их спокойное отношение к делу и смирение с тем, что есть. Они чаще действуют по принципу: прикажут — сделаем — и почти не проявляют инициативы в изменении сложившейся ситуации.

Безусловно, на качество управления ПОО будет влиять руководитель функционального типа, так как для него характерно проявление сильного желания осуществлять преобразования с целью улучшения деятельности своего учебного заведения. В то время как установочный тип руководителя будет тормозить развитие организации, тем самым отставая от требований, которые предъявляют современные условия жизни.

Таким образом, в работе руководителя способность быть понятным и убедительным для подчиненных имеет большое значение. Во взаимодействии с коллегами самым эффективным будет тот, кто легко общается, объективен в оценках и уверен в себе, может «разрядить» напряженную ситуацию, вовремя получить оперативную информацию.

Как уладить тот или иной конфликт, сократить текучесть кадров, удержать высококвалифицированного специалиста, принять правильное решение, способствовать развитию учебного заведения и т. п. — во многом



зависит от личностных и профессиональных качеств руководителя, но немалую роль в решении данных проблем играет стиль управленческой деятельности, характерный для каждого конкретного руководителя.

### 2.3.2. Результаты исследования педагогов ПОО

Обеспечение качества среднего профессионального образования, развитие общих и профессиональных компетенций будущих специалистов, а также формирование личности обучающегося определяются прежде всего личностью педагога и уровнем его профессионализма.

Педагогическая деятельность — одна из сложнейших областей человеческого труда, а профессионально-педагогическая деятельность — вдвойне сложная область, так как приходится решать одновременно задачи не только учебно-воспитательного процесса, но и профессионального образования. В связи с этим общество предъявляет высокие требования к личностным и профессиональным качествам педагога ПОО. Значимость этих качеств в разные периоды развития социума неодинакова. Те черты, которые ранее выступали на первый план, сегодня утратили свою значимость и стали второстепенными. Сейчас личностные и профессиональные качества педагога ПОО должны быть ориентированы на современную профессиональную школу, современных педагога и обучающегося.

Требования, предъявляемые к личности педагога, сейчас значительно выше, чем раньше. Изменились условия жизни, изменилось общество, изменилась психология обучающегося, вследствие чего становится другим и инструментарий педагогического воздействия. Все эти изменения влияют на формирование профессиональных отношений, которые, в свою очередь, зависят 109

от индивидуальных особенностей и профессиональных качеств педагога и, возможно, от его профессионального статуса, возраста, пола, образования и других личностных характеристик.

Поэтому немаловажно, кто управляет учебно-воспитательным процессом в ПОО, какими личностно-профессиональными качествами обладает педагог ПОО, каков уровень его развития.

В нашем экспериментальном исследовании участвовали 92 педагога указанных выше профессиональных образовательных организаций Нижегородской области. Доля мужчин и женщин среди них составила 31,5 % (29 человек) и 68,5 % (63 человека) соответственно (рис. 15).

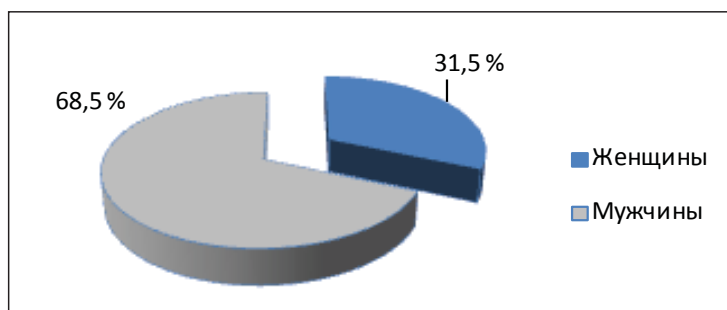


Рис. 15. Различия по половому признаку педагогов ПОО

Анализируя подходы, основанные на половом различии педагогов профессиональных образовательных организаций, можно лишь сожалеть о малом количестве мужчин, работающих в данной сфере. Но если они есть, то с полной уверенностью можно заявлять о более эффективном учебно-воспитательном результате в таком коллективе, чем там, где педагоги-мужчины вообще отсутствуют. Это может быть связано с тем, что мужчина имеет выраженное логическое мышление, он более рационален, а женщина более мягкая и эмоциональная; мужчина больше отдается работе, уделяет внимание предметному содержанию, тогда как у женщины много времени поглощается семейными забота-



ми, она старается создать в учебной группе комфортный психологический климат; мужчина имеет более высокую устойчивость к стрессам, а женщина «теряет голову» в напряженных и кризисных ситуациях.

Но необходимо отметить и следующее. Современное общество формирует в женщине много мужских черт (силу воли, жесткость, активность, напористость) и высокую профессиональную ответственность. В то же время многие мужчины сейчас остаются долгое время инфантильными и феминными, проявляя черты женского поведения: чувствительность, тонкость, интуицию.

Следовательно, связывать качество и эффективность учебно-воспитательного процесса с половой принадлежностью педагога ПОО вряд ли стоит. Возможно, имеют значение другие факторы: интеллект, ценностные ориентации и личностные особенности, уровень образованности, профессиональные качества и опыт практической работы в сфере образования.

Современная ситуация складывается так, что уменьшается число профессиональных образовательных организаций, количество опытных педагогов снижается. По данным Минобрнауки РФ (2016 г.), доля молодых преподавателей, а это педагоги до 35 лет, в общей численности преподавательского состава организаций СПО составляет 25 %. Поэтому только 1/4 преподавательского состава организаций СПО обеспечивает обновление кадрового потенциала системы [67].

Определение возрастных категорий педагогов ПОО выявило, что большинство обследуемых входит в одну возрастную группу, по И. П. Павлову, диапазон которой составляет 35—60 лет: педагоги-мужчины имеют средний возраст 51 год, педагоги-женщины — 42 года (рис. 16 на с. 112).

При определении среднего общего стажа педагога ПОО было выявлено, что у обследуемых он составил 14,4 года, то есть они находятся в возрасте, когда уже накоплен определенный опыт профессионально-педа- 111



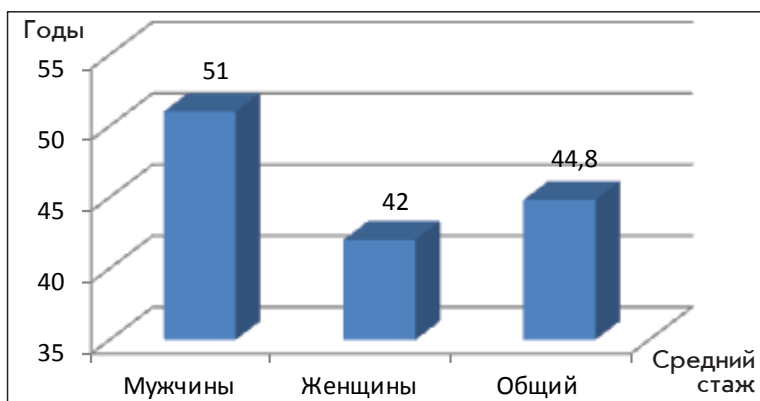


Рис. 16. Средний возраст педагогов СПО

гогической деятельности. При этом у мужчин средний стаж составил 16 лет, а у женщин — 11 (рис. 17).

Психологическое исследование педагогов ПОО на определение уровня их интеллектуальных способностей не проводилось. Это связано с тем, что по одной тестовой методике определить уровень развития интеллектуальных способностей невозможно, так как это не будет являться объективным показателем, а дополнительно добавлять два или три теста объемно и затратно по времени как для самих педагогов, так и для подсчета результатов исследования.

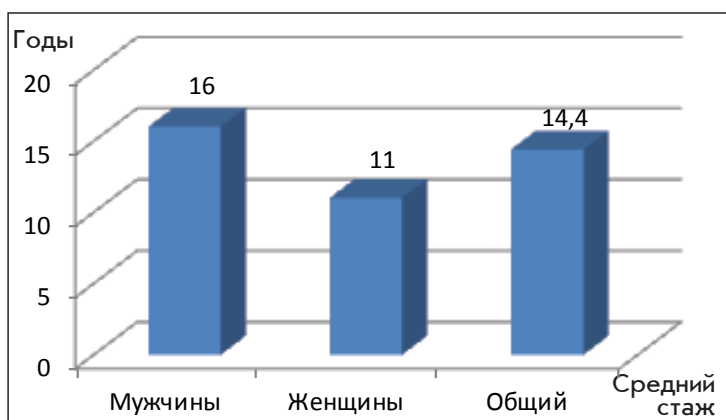


Рис. 17. Средний должностной стаж педагогов ПО



Но можно отметить, что во время проведения других тестов и в процессе беседы педагоги проявляли активность, любознательность, интерес и высокую общительность.

В исследовании структуры профессиональной самооценки специалисты чаще всего выделяют операционально-деятельностный и личностный аспекты. Первый связан с оценкой себя как субъекта деятельности и выражается в самооценке уровня профессиональной умелости, то есть сформированности умений и навыков, и уровня профессиональной компетентности, то есть системы знаний. Второй аспект проявляется в оценке своих личностных качеств в соотношении с идеальным образом профессиональной Я-концепции («Я-идеальное»). Настоящий глубокий и широкий профессионализм не может формироваться у человека в рамках занятия только одной деятельностью, которой он посвятил себя, особенно если эта деятельность сложна по своему характеру. Важно, чтобы педагог обладал как минимум адекватной самооценкой и уровнем ее развития не ниже среднего.

Исследование у педагогов ПОО уровня самооценки показало, что высокую самооценку, которая прямо связана с достаточно низкой тревожностью, продемонстрировали только 15 человек (16,3 %). Средний уровень самооценки был выявлен у 50 педагогов, что составило 54,3 %, и низкий — у 29,4 % педагогов ПОО (27 человек) (рис. 18).

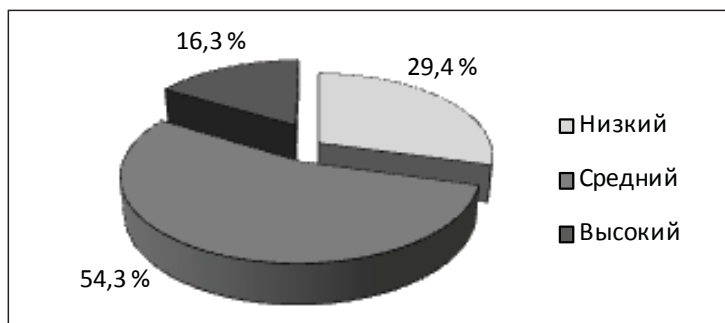


Рис. 18. Уровень самооценки педагогов ПОО



Исследование у педагогов ПОО зоны контроля (локуса контроля), который отражает представление личности о причинах своих удач — неудач, успеха — неуспеха, показало, что среди них преобладает интернальный тип личности (69,6 % — 63 человека). Это люди, которые считают себя ответственными за все события и все, что с ними происходит, для них характерны вера в свои силы, большая удовлетворенность трудом как зоной приложения усилий.

Они более ответственны, выносливы, последовательны, эмоционально стабильны, склонны к лидерству, обладают высокой готовностью к самообразованию и самосовершенствованию. Они считают, что их личный и профессиональный успех зависит прежде всего от их усилий и способностей. При этом они несколько категоричны и недостаточно восприимчивы к изменениям в окружающей среде.

Экстернальный тип личности был выявлен у 30,4 % педагогов (28 человек). Они указали на наличие у себя внешней стратегии, усматривая движитель своего успеха вовне (рис. 19).

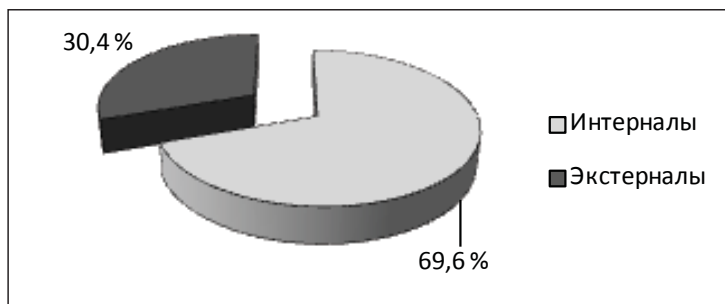


Рис. 19. Уровень интернальности — экстернальности педагогов ПОО

Личностное качество «уверенность в себе» является хорошим показателем знания того, что человек делает. Это весьма важно для профессионально-педагогической деятельности. Если педагог не уверен в себе, то и



его знания, которые он передает обучающимся, можно также подвергать сомнению.

Результаты исследования у педагогов ПОО степени уверенности показали, что 55,4 % (51 человек) чувствуют себя уверенно, на них всегда можно положиться, хотя иногда они могут быть непосредственны в выражении своих чувств. У 28,3 % педагогов (26 человек) была выявлена некоторая доля неуверенности, они свободны от опрометчивых поступков, что указывает на гибкость их психики. У 16,3 % обследуемых педагогов (15 человек) выявлена сильная самоуверенность. Это значит, что им грозит опасность видеть вещи не такими, какие они есть на самом деле, а в соответствии со своими представлениями (рис. 20).

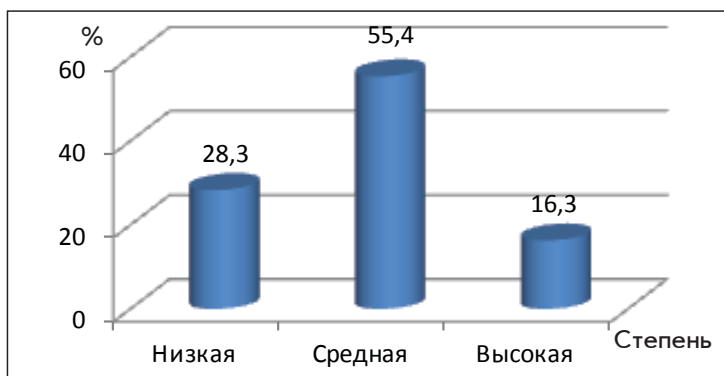


Рис. 20. Степень уверенности педагогов ПОО

По критерию «степень объективности» были получены следующие результаты. У 8,7 % обследуемых педагогов (это составило 8 человек) выявлен низкий уровень объективности, что означает наличие у них ошибок при оценке других. Из-за этих ошибок чаще всего возникают разногласия и недоразумения, провоцирующие самые разнообразные конфликты.

Высокий уровень способности оценивания ситуации и окружающих показали 78,3 % респондентов (72 педагога). Они не позволяют себе принимать на веру чужое мнение, предпочитая самим убедиться, каков человек.

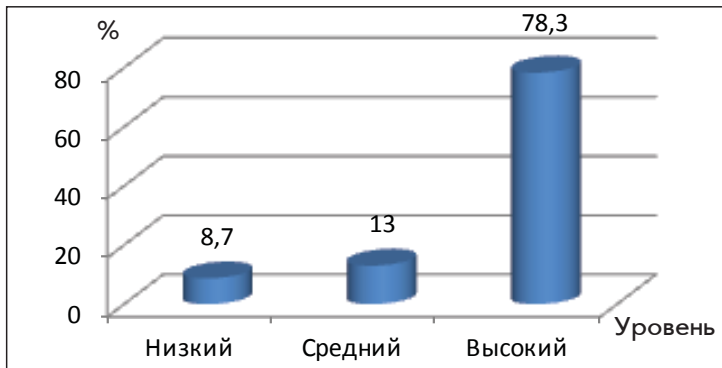


Рис. 21. Уровень объективности педагогов ПОО

Средняя степень объективности определена у 12 педагогов, что составило лишь 13 % респондентов. Данная степень объективности указывает на отсутствие у них четко выраженной собственной позиции, притупление их наблюдательности, что затрудняет для них формулирование своего, самостоятельного мнения о человеке (рис. 21).

При исследовании стилей взаимодействия педагогов ПОО было выявлено, что у 20,7 % респондентов (19 человек) преобладает либеральный стиль взаимодействия, у 38 % (35 человек) — авторитарный и у 41,3 % (38 человек) — демократический (рис. 22).

Небольшое преобладание (всего на 3,3 %) демократического стиля общения у педагогов ПОО указывает на



Рис. 22. Стили взаимодействия педагогов ПОО



осуществление ими чаще коллегиального управления учебно-воспитательным процессом. Но более трети респондентов используют в своей педагогической деятельности авторитарный стиль, что указывает на жесткость и единоначалие.

Чтобы управлять своими формами активности: общением, поведением, деятельностью и переживаниями, — необходимо обладать самоуправлением, что весьма важно в педагогической деятельности. Именно форма самоуправления позволяет контролировать ситуацию и достигать намеченных целей безболезненно и без дополнительных эмоциональных затрат.

Результаты исследования уровня способности к самоуправлению педагогов ПОО показали, что 79,4 % респондентов (73 человека) обладают системой самоуправления в целом. Они показали средний (36 % — 33 человека) и выше среднего (43,4 % — 40 человек) уровень способности к самоуправлению. Вместе с этим 9,8 % (9 человек) из числа обследуемых имеют достаточно высокую способность к самоуправлению, что указывает на хорошую самоорганизацию, высокий уровень самоконтроля, постановки и достижения цели, планирования и уверенного принятия решения к действию.

Не выявлено целостной системы самоуправления у 10 педагогов, что составило 10,8 %. У них сформированы лишь какие-либо отдельные звенья в системе самоуправления. Возможно, такие педагоги сильно переживают свои неудачи, и их эмоциональная оценка преобладает над рациональным анализом (рис. 23 на с. 118).

Экспериментального исследования развития отдельных этапов системы самоуправления у педагогов ПОО: анализ противоречий, прогнозирование, целеполагание, планирование, формирование критериев оценки качества, принятие решения, самоконтроль, коррекция — не проводилось, так как данные этапы больше необходимы руководителю.

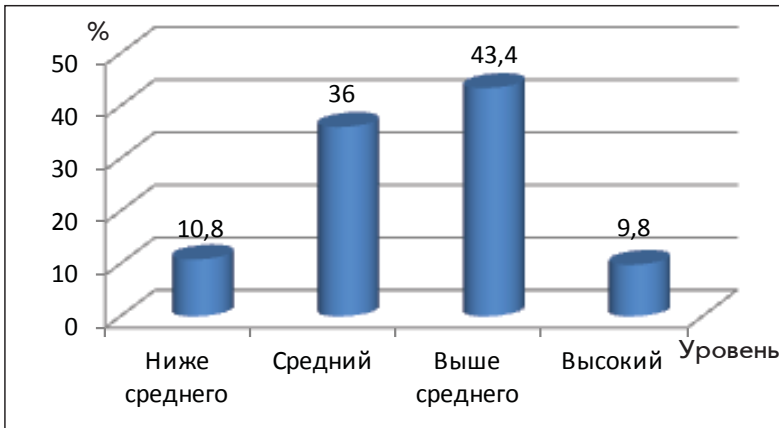


Рис. 23. Уровень способности к самоуправлению педагогов ПОО

Педагог, стремящийся к высокому профессиональному педагогическому результату, будет постоянно улучшать качество и эффективность своей профессиональной деятельности, а для этого он должен постоянно добиваться определенных успехов или избегать неудач, тем самым преодолевая конкуренцию.

Обследование педагогов ПОО на уровень потребности в достижении успеха показало, что 14,2 % респондентов имеют уровни низкий (2 человека — 2,2 %) и ниже среднего (11 человек — 12 %), что демонстрирует

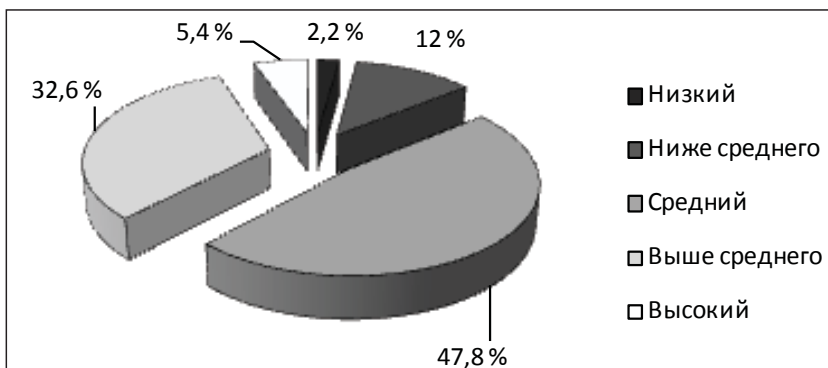


Рис. 24. Уровень потребности в достижении успеха педагогов ПОО



недостаточную уверенность и целеустремленность в достижении того или иного результата.

Высокий и выше среднего уровни потребности в достижении успеха продемонстрировали 38 % (35 человек: 5 (5,4 %) и 30 (32,6 %) соответственно) — это педагоги с настойчивостью в достижении целей и постоянным стремлением сделать лучше, чем было раньше. 44 педагога (47,8 %) показали средний уровень потребности в достижении успеха (рис. 24).

На основе полученных результатов исследования можно сделать следующие выводы.

Педагогам ПОО свойственна в основном низкая и средняя самооценка, которая сопровождается трудностью оценивания реального положения вещей, определенной степенью тревожности и некоторым беспокойством за то, что они делают. Вероятно, это связано с условиями модернизации профессионального образования. Но именно наличие низкой самооценки указывает на недостаточное понимание реальной ситуации.

Педагогам ПОО, как и их руководителям, присущ интернальный тип направленности личности, указывающий на высокую ответственность, выносливость и эмоциональную стабильность.

Половина обследованных педагогов (53,2 % — 49 человек) профессиональных образовательных организаций показали выше среднего и высокий уровни владения системой самоуправления в целом, которая не просто необходима в условиях учебно-воспитательного процесса ПОО, но и помогает достигать хороших профессиональных результатов, в первую очередь во взаимодействии с обучающимися.

Педагогам ПОО свойственен почти в равной степени как демократический стиль взаимодействия, так и авторитарный. Примерно пятая часть обследуемых (19 педагогов) использует мягкий (либеральный) стиль управления учебно-воспитательным процессом, предоставляющий полную свободу обучающимся. Но надо понимать, что этот стиль применим и успешен исключительно в коллективе с высоким творческим потенци-





алом и при отлаженном, стабильном учебно-воспитательном процессе.

Результаты исследования развития потребности в достижении успеха у педагогов ПОО показали, что 38 % педагогов более настойчивы в достижении своих целей, постоянно стремятся улучшить сделанное ими ранее, выработать новые методы деятельности.

Почти половина респондентов (47,8 %) указала на средний уровень потребности в достижении успеха, что подразумевает спокойное отношение к делу и смирение с тем, что есть. Педагоги чаще действуют по принципу: прикажут — сделаем — и почти не проявляют инициативы в изменении сложившейся ситуации.

Таким образом, в работе педагога ПОО такие личностные и профессиональные качества, как уверенность, объективность в оценках, высокое чувство ответственности, самоуправление и стремление к достижению успеха, способствуют не только повышению качества педагогической деятельности, но и эффективному взаимодействию с коллегами и обучающимися.

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ  
РАЗВИВАЮЩЕГО УПРАВЛЕНИЯ  
СОВРЕМЕННЫМ УЧЕБНО-ВОСПИТАТЕЛЬНЫМ  
ПРОЦЕССОМ В ПОО

---

3.1. Диагностические методики исследования  
управления учебно-воспитательным процессом

К диагностическим методикам исследования управления учебно-воспитательным процессом относят методики, которые определяют уровень сформированности или развития личностно-профессиональных качеств руководителя и педагога ПОО, необходимых для качественного управления образовательной организацией и учебно-воспитательным процессом.

К ним можно отнести методики, выявляющие управленческий потенциал руководителя, способность к самоуправлению, готовность педагога к воспитательной работе, степень терпимости к чужому мнению и способность уважать иную точку зрения, выявление тенденций к стилям педагогического общения и другие методики самодиагностики личностно-профессиональных качеств руководителей и педагогов образовательных организаций. Важно понимать, что результаты диагностического исследования не имеют прогностического значения и не могут служить основанием для принятия тех или иных психолого-педагогических мер.



3.1.1. Тест экспресс-оценки управленческого  
потенциала руководителя  
(авторы: Н. П. Фетискин, В. В. Козлов,  
Г. М. Михайлов [88])

**Инструкция**

Прочитайте вопросы и дайте ответ в форме «да» (+)  
и «нет» (-).

1. Охотно ли вы беретесь за управленческие задачи, не имеющие типовых схем решения?
2. Трудно ли вам отказаться от тех приемов управления, которыми вы пользовались, работая на более низкой должности?
3. Долго ли вы оказывали предпочтение ранее возглавляемому вами подразделению, уйдя на повышение?
4. Стремитесь ли к выработке универсального стиля управления, подходящего для большинства ситуаций?
5. Умеете ли вы относительно безошибочно дать целостную оценку своим подчиненным (руководителям более низкого ранга), квалифицировать их как сильных, средних или слабых руководителей?
6. Легко ли вам выйти за рамки личных сомнений или антипатий в кадровых назначениях?
7. Считаете ли вы, что универсального стиля управления не существует и нужно уметь сочетать различные стили в зависимости от специфики управленческих ситуаций?
8. Считаете ли вы, что вам легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными?
9. Хочется ли вам сломать стереотипы управления, сложившиеся в возглавляемом вами подразделении?
10. Часто ли оказывается верным ваше первое интуитивное впечатление о качествах человека как руководителя?



11. Часто ли вам приходится объяснять неудачи в управлении объективными неблагоприятными факторами (нехватка жилья, перебои в материально-техническом снабжении и т. п.)?

12. Часто ли вы ощущаете, что для эффективной работы вам не хватает времени?

13. Считаете ли вы, что если бы имели возможность чаще бывать на объектах, то эффективность вашего руководства значительно повысилась бы?

14. Предоставляете ли вы подчиненным, которые являются более сильными руководителями, значительно больше полномочий и самостоятельности в решении вопросов, чем слабым, хотя и те и другие имеют один и тот же должностной статус?

### **Обработка результатов**

Подсчитайте общее количество набранных вами баллов, применяя следующий ключ:

№ вопроса	Да	Нет	№ вопроса	Да	Нет
1	1	0	8	0	2
2	0	1	9	1	0
3	0	1	10	1	0
4	0	2	11	0	2
5	2	0	12	0	1
6	1	0	13	0	2
7	1	0	14	2	0

Набранное количество баллов, равное 20, является максимальным, что свидетельствует о высоком управленческом потенциале руководителя.

Дифференцированные управленческие потенциалы руководителей расположены в следующих диапазонах:

- ✓ 1–6 баллов — низкий;
- ✓ 7–13 баллов — средний;
- ✓ 14–20 баллов — высокий.



**3.1.2. Тест «Способность к самоуправлению»**  
(разработан в лаборатории психологических  
проблем высшей школы Казанского университета  
под руководством Н. М. Пейсахова [67])

**Инструкция**

Данный тест позволяет узнать о способностях человека владеть собой в различных жизненных ситуациях. В тесте предлагаются две группы утверждений:

✓ Утверждения, требующие обращения к опыту, например, п. 5: если вы действительно часто оцениваете свои действия и поступки, стараетесь найти ответ на поставленный вопрос, то смело отвечайте «да», а если вы делаете это редко, то отвечайте «нет».

✓ Утверждения, характеризующие ваше отношение к общепринятому мнению, например, п. 28: если вы согласны с мнением, то отвечайте «да», а если не согласны, то отвечайте «нет».

Ответ «да» обозначен «+», ответ «нет» — «-».

1. Практика показывает, что я верно определяю свои возможности в любой деятельности.

2. Я предусмотрительный человек.

3. Берусь только за то, что смогу довести до конца.

4. Обычно я хорошо представляю, что нужно сделать, чтобы добиться задуманного.

5. Постоянно пытаюсь найти ответ на вопрос: «Что такое хорошо и что такое плохо?».

6. Прежде чем сделать окончательный шаг, я взвешиваю все «за» и «против».

7. Всегда отдаю себе отчет в том, что со мной происходит.

8. Непредвиденные препятствия не мешают мне довести дело до конца.

9. У меня не хватает терпения долго разбираться в том, что не решается сразу.

10. В своих поступках и делах не люблю заглядыв-



11. Редко задумываюсь о главных целях своей жизни.

12. Отсутствие продуманных планов не мешает мне добиваться хороших результатов.

13. Часто затрудняюсь сказать, того ли я достиг, чего хотел.

14. На выбор моих решений влияют не поставленные цели, а настроение в данный момент.

15. Мне часто кажется, что целый день или два исчезли неизвестно куда.

16. Тот, кто считает необходимым исправлять все допущенные промахи, не замечает, как совершает новые.

17. Когда нужно разбираться в сложной обстановке, чувствую прилив энергии и сил.

18. Я четко представляю свои жизненные перспективы.

19. Умею отказываться от всего, что отвлекает меня от цели.

20. В своих поступках и словах я следую пословице: «Семь раз отмерь — один раз отрежь».

21. Уделяю много времени тому, чтобы понять, с каких позиций надо оценивать свои действия.

22. В своих действиях я успешно сочетаю риск с осмотрительностью.

23. Необходимость проверять самого себя стала моей второй натурой.

24. Когда у меня портятся отношения с человеком, могу их изменить.

25. Как правило, мне бывает трудно выделить главное в сложившейся ситуации.

26. Жизнь показывает, что мои прогнозы редко сбываются.

27. Люди, которые всегда четко знают, чего хотят, представляются мне слишком рациональными.

28. Удача сопутствует тому, кто не планирует заранее, а полагается на естественный ход событий.



29. Мне не хватает чувства меры в отношениях с близкими.

30. Меня угнетает необходимость принимать срочные решения.

31. Обычно я мало слежу за своей речью.

32. Некоторые свои привычки я охотно бы изменил, если бы знал, как это сделать.

33. Что я хочу и что должен делать — вот предмет моих постоянных раздумий.

34. Обычно я заранее знаю, каких поступков можно ожидать от людей.

35. Обычно с самого начала я четко представляю будущий результат.

36. Пока не сложится в голове четкий, конкретный план, не начинаю серьезного разговора.

37. У меня всегда есть точные ориентиры, по которым я оцениваю свой труд.

38. Я всегда учитываю последствия принимаемых мной решений.

39. Внимательно слежу за тем, понимают ли меня во время споров.

40. Я готов снова и снова заниматься совершенствованием уже законченной работы.

41. Сколько бы я ни анализировал свои жизненные трудности, не могу достичь полной ясности.

42. Жизнь так сложна, поэтому я считаю пустой тратой времени предвосхищать ход событий.

43. Следование однажды поставленной цели очень обедняет жизнь.

44. Считаю, что планируй — не планируй, а обстоятельства всегда сильнее.

45. В последнее время ловлю себя на том, что придаю большое значение мелочам, забывая о главном.

46. Мне обычно не удается найти правильное решение из-за большого количества возможных вариантов.



48. Сделав дело, предпочитаю не исправлять даже явные просчеты.

### Обработка результатов

Для подсчета результатов необходимо по бланку для заполнения ответов построчно подсчитать количество ответов «да» и «нет». Общая способность к самоуправлению определяется по формуле:  $\Sigma_{общ.} = \Sigma_1 + \Sigma_2 + \Sigma_3 + \dots + \Sigma_8$ , затем  $\Sigma_{общ.}$  следует сравнить с психодиагностической шкалой, учитывая свою половую принадлежность.

### Психодиагностическая шкала

Показатели	Уровни способности к самоуправлению				
	низкий	ниже среднего	средний	выше среднего	высокий
Мужчины, $\Sigma_{общ.}$	0—13	14—22	23—31	32—40	41
Женщины, $\Sigma_{общ.}$	0—11	12—21	22—30	31—39	40
$\Sigma_1$ — этапы	0 — 1	2	3—4	5	6

Если ваши результаты анкетирования находятся в правой части шкалы, то у вас имеется в целом система самоуправления, однако в этом случае существует опасность того, что вы слишком расчетливы и рациональны, вам не хватает эмоций.

Если ваши результаты анкетирования лежат в зоне низких оценок (находятся в правой части шкалы), то у вас еще нет целостной системы самоуправления, а сформированы лишь отдельные ее звенья. Скорее всего, вы сильно переживаете свои неудачи, но дальше этого не идет. Эмоциональная оценка преобладает у вас над рациональным анализом, то есть полноценный цикл самоуправления в этом случае даже не начинается, а поэтому и не формируется.

В предлагаемом на с. 128 образце контрольной карточки предложен пример вариантов подсчета ответов (результатов баллов) в первых четырех строках.





### Образец контрольной карточки [67]

	Считать только				Результат, баллы	Наименование эта- пов самоуправления	Оценка самоуправления
	«да» (+) «нет» (-)						
1+	17-	33-	9-	25+	41-	$\Sigma_1=1+2=3$	Средний
2-	18+	34+	10+	26+	42+	$\Sigma_2=2+0=2$	Ниже среднего
3+	19+	35+	11-	27+	43-	$\Sigma_3=3+2=5$	Выше среднего
4-	20-	36+	12-	28-	44+	$\Sigma_4=1+2=3$	Средний
5	21	37	13	29	45	$\Sigma_5=...$	
6	22	38	14	30	46	$\Sigma_6=...$	
7	23	39	15	31	47	$\Sigma_7=...$	
8	24	40	16	32	48	$\Sigma_8=...$	
						Общая сум- ма $\Sigma_{\text{общ.}}$	Общая способность к самоуправлению



Чтобы узнать, насколько сформированы отдельные этапы системы самоуправления, необходимо сравнить результаты  $\Sigma_i$  с цифрами, приведенными в шкале, и определить степень развития каждого из восьми звеньев процесса самоуправления. Все они оцениваются по одной шкале от 0 до 6 баллов.

### Бланк ответов

Ответы на вопросы (№)						Баллы
1	17	33	9	25	41	
2	18	34	10	26	42	
3	19	35	11	27	43	
4	20	36	12	28	44	
5	21	37	13	29	45	
6	22	38	14	30	46	
7	23	39	15	31	47	
8	24	40	16	32	48	

### 3.1.3. Тест «Самоопределение уровня готовности педагога к воспитательной работе» (автор Т. Т. Соколова)

#### *Инструкция*

Работая с данным тестом, необходимо сосредоточиться и ответить на каждый предлагаемый вопрос вариантами «да», «нет» или «иногда».

Вопросы в тесте составлены на основе научных данных, и важно, чтобы вы, отвечая, не старались лукавить с собой. Не разочаровывайтесь, если результаты тестирования не соответствуют вашим ожиданиям: вы можете остановиться и оглядеться, оглянуться на себя. Если у вас возникли вопросы или сомнения, постарайтесь самостоятельно или с помощью коллег разрешить их. Пусть критическое осмысление своей деятельности поможет вам в работе с обучающимися.



1. Вы всегда мечтали о профессии педагога?
2. Вы случайно стали педагогом?
3. При возможности вы поменяли бы свою профессию?
4. Вы считаете, что профессия педагога одна из главных?
5. Вы с радостью идете на работу в образовательную организацию?
6. На процесс воспитания вы смотрите с оптимизмом?
7. Обучающиеся вас часто раздражают?
8. Вы устаете от общения с людьми?
9. Даже в свободное время вы думаете о своей работе?
10. Вы регулярно читаете «Учительскую газету» и другие издания?
11. У вас неплохая библиотека педагогической литературы?
12. Вы отдаете предпочтение художественной литературе, где показаны отношения между людьми, их переживания, судьбы?
13. В отпуске вы скучаете без своих учеников?
14. Вы самокритичны?
15. Вы увлечены своим предметом?

### **Обработка результатов**

Подсчитайте очки. Ответ «да» — 2 балла, «иногда» — 1 балл, «нет» — 0 баллов.

При завышенной самооценке отнимите от общей суммы 2 балла; при заниженной — прибавьте 2 балла.

Если вы набрали *22 балла и более* — нет повода для беспокойства и сомнений. Ваша профессия — единственная для вас. Выбор сделан правильно. Ваши личные качества (ответственность, дисциплинированность, отзывчивость, добросовестность) — залог успеха. Да, и на вашем пути встречаются трудности, но в вас есть силы преодолевать их.



тесь. Вас посещают сомнения в выборе профессии. Иногда ситуация так сложна, что вы в отчаянии, но проходят трудные моменты в работе, и вам вновь кажется, что лучше ваших обучающихся нет на свете, вы опять с радостью идете в образовательную организацию и в который раз убеждаетесь, что быть педагогом не так уж плохо.

Если вы набрали *от 14 до 17 баллов* — есть над чем подумать, поразмыслить. Ваш выбор стать педагогом был случайным? А может быть, вас удерживает в образовательной организации то, что вы не знаете, где вам было бы более интересно? А если вы не любите обучающихся? Они раздражают вас — тогда подумайте, может быть, пока не поздно, надо поменять профессию? Если вы просто устали, раздражены — успокойтесь, обдумайте ситуацию, поищите в себе силы, чтобы новый день начать по-новому.

Если вы набрали *13 или менее баллов* — все равно не все потеряно. Вы на старте. Впереди сложная, интересная дорога, а «дорогу осилит идущий». Постарайтесь найти привлекательные черты в вашей профессии.

#### 3.1.4. Тест «Терпимы ли вы к чужому мнению, способны ли уважать иную точку зрения?» (автор А. И. Щебетенко [96])

##### **Инструкция**

Прислушиваетесь ли вы к чужому мнению? Относитесь ли вы к нему с уважением, терпимы ли? Предлагаемый тест поможет определить степень вашей терпимости. Но одно условие: отвечайте быстро, не задумываясь, когда вы будете выбирать вариант ответа «а» или «б».

1. Расстроитесь ли вы, если у вас возникла интересная идея, но ее не поддержали?

- а) да;      б) нет.



2. Вы встречаетесь с друзьями, и кто-то предлагает начать игру. Что вы предпочтете:

- а) чтобы участвовали только те, кто хорошо играет;
- б) чтобы играли и те, кто еще не знает правил?

3. Вам сообщают неприятную для вас новость. Спокойно ли вы воспримете ее?

- а) да;
- б) нет.

4. Раздражают ли вас люди, которые в общественных местах появляются нетрезвыми:

а) если они не переступают допустимых границ, меня это вообще не интересует;

б) мне всегда были неприятны люди, которые не умеют себя контролировать?

5. Можете ли вы легко найти контакт с людьми с иной, чем у вас, профессией, положением, обычаями:

а) мне трудно было бы это сделать;

б) я не обращаю внимания на такие вещи?

6. Если вы становитесь объектом шутки, как вы будете на нее реагировать:

а) мне не нравятся ни сами шутки, ни шутники;

б) если даже шутка не будет мне неприятна, то я постараюсь ответить в такой же манере?

7. Согласны ли вы с мнением, что многие люди «сидят не на своем месте», «делают не свое дело»?

- а) да;
- б) нет.

8. Вы приводите в компанию друга (подругу), который становится объектом всеобщего внимания. Как вы на это реагируете:

а) мне, честно говоря, неприятно, что таким образом внимание отвлечено от меня;

б) я лишь радуюсь за него (нее)?

9. Как вы будете реагировать, если в гостях вы встречаете пожилого человека, который критикует современное молодое поколение и превозносит былые времена:

а) уходите пораньше под благовидным предлогом;

б) вступаете в спор?



### **Обработка результатов**

Для подсчета набранной вами суммы баллов необходимо поставить по 2 балла за ответы, совпадающие с ключом:

- ✓ за вариант ответа «а» — на вопросы 4, 9;
- ✓ за вариант ответа «б» — на вопросы 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8.

#### *Сумма от 0 до 4 баллов*

Вы непреклонны и часто бываете упрямы. Где бы вы ни находились, может возникнуть впечатление, что вы стремитесь навязать свое мнение другим, часто не колеблясь, чтобы достичь своей цели, при этом нередко повышаете голос.

С вашим непростым характером трудно поддерживать нормальные отношения с людьми, которые думают иначе, чем вы, не соглашаясь с тем, что вы говорите и делаете.

#### *Сумма от 6 до 12 баллов*

Вы способны твердо отстаивать свои убеждения. Но, безусловно, можете и вести диалог, менять свое мнение, если это необходимо. Вы способны иногда проявлять излишнюю резкость и неуважение к собеседнику. В такой момент вы действительно можете выиграть спор с человеком, у которого более слабый характер. Но стоит ли «брать горлом» тогда, когда можно победить более достойно? Помните, что «громче» — это совсем не означает, что убедительнее!

#### *Сумма от 14 до 18 баллов*

Твердость ваших убеждений отлично сочетается с большой тонкостью и гибкостью вашего ума. Вы можете принять любую идею, с пониманием отнестись к достаточно парадоксальному, на первый взгляд, поступку, даже если вы их не разделяете.

Вы достаточно критично относитесь к своему мнению и способны с уважением и тактом по отношению к собеседнику отказаться от взглядов, которые, как выяснилось, были ошибочны.



### 3.1.5. Тест «Выявление тенденций к стилям педагогического общения» (автор А. Н. Бочарова [22])

#### *Инструкция*

Работая с тестом, отвечайте на вопросы символом «+», если можете с ним согласиться, и символом «-», если даете отрицательный ответ. Степень достоверности ваших результатов тестирования зависит от степени объективности ваших ответов.

1. Нуждаетесь ли вы в тщательной подготовке занятия даже по неоднократно пройденной теме?

2. Предпочитаете ли вы логику изложения эмоциональному рассказу?

3. Волнуетесь ли вы перед тем, как оказаться лицом к лицу с аудиторией?

4. Предпочитаете ли вы во время объяснения учебного материала находиться за столом педагога (на кафедре)?

5. Часто ли вы используете методические приемы, которые успешно применялись вами ранее и давали положительные результаты?

6. Придерживаетесь ли вы заранее спланированной схемы занятия?

7. Часто ли вы по ходу занятия включаете в него только что пришедшие в голову примеры, иллюстрируете сказанное свежим случаем, свидетелем которого были сами?

8. Вовлекаете ли вы в обсуждение темы урока обучающихся?

9. Стремитесь ли вы рассказать как можно больше по теме, невзирая на лица слушателей?

10. Часто ли вам удается удачно пошутить в ходе занятия?

11. Предпочитаете ли вы вести объяснение учебно-



го материала, не отрываясь от своих записей (конспектов)?

12. Выводит ли вас из равновесия непредвиденная реакция аудитории (шум, гул, оживление и т. п.) среди обучающихся?

13. Нуждаетесь ли вы в достаточно длительном времени (в количестве 5—8 минут), чтобы установить нарушенный контакт и вновь привлечь к себе внимание обучающихся?

14. Если вы чувствуете, что обучающиеся не внимательны к вам во время занятия, будете ли вы повышать голос и делать паузу?

15. Стремитесь ли вы, задав полемический вопрос, самостоятельно на него ответить?

16. Предпочитаете ли, чтобы вам по ходу объяснения учебного материала задавали вопросы обучающихся?

17. Забываете ли вы во время урока о том, кто вас слушает?

18. Есть ли у вас привычка выбирать среди обучающихся в аудитории два-три лица и следить за их эмоциональными реакциями?

19. Выбивают ли вас из колеи во время занятия скептические ухмылки обучающихся?

20. Замечаете ли вы во время занятия изменения в настроении обучающихся?

21. Поощряете ли вы обучающихся вступать в диалог с вами во время объяснения темы занятия?

22. Отвечаете ли вы сразу же на реплики обучающихся?

23. Используете ли вы одни и те же жесты для подкрепления своих фраз независимо от ситуации?

24. Увлекаетесь ли вы монологом настолько, что вам не хватает отведенного по плану занятия времени?

25. Чувствуете ли вы себя после занятий уставшими настолько, что не в состоянии повторить их в этот же день еще раз (во вторую смену)?





## Ключ к тесту

Модели общения / номер вопроса	Да «+»	Нет «-»
Диктаторская «Монблан»	4, 6, 11, 15, 17, 23	1, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 16, 18, 19, 20, 21, 22, 24
Неконтактная «Китайская стена»	9, 11, 13, 14, 15	1, 7, 8, 12, 16, 18, 19, 20, 21
Дифференцированного внимания «Локатор»	10, 14, 18, 20, 21	2, 4, 6, 13, 15, 17, 23
Монорефлексивная «Тетерев»	9, 11, 15, 17, 23, 24	8, 12, 16, 19, 20, 21, 22
Гиперрефлексивная «Гамлет»	3, 12, 14, 18, 19, 20, 22, 25	2, 5, 6, 11, 13, 23
Негибкого реагирования «Робот»	1, 2, 5, 6, 13, 15, 23	7, 8, 9, 11, 16, 21, 24
Авторитарная «Я сам (сама)»	5, 10, 14, 15, 18, 24	2, 8, 16, 21
Активного взаимодействия «Союз»	7, 8, 10, 16, 20, 21, 22	1, 2, 4, 5, 6, 11, 13, 15, 17, 23

Для обработки полученных результатов необходимо подсчитать число совпадений плюсов и минусов в соответствии с приведенным ниже ключом и определить свою тенденцию. Если общая сумма совпадений составит 80 % от всех пунктов по одной модели общения, можете считать выявленную склонность стойкой.

✓ *Диктаторская модель «Монблан»* выражена в отстраненности от обучающихся, которые для педагога представляют безликую массу слушателей. Педагогические функции сведены к информационному сообщению. Следствие такой модели — возникновение психологического дискомфорта или полное отсутствие контакта.



✓ *Неконтактная модель «Китайская стена»* выражена в слабой связи между педагогом и обучающимися из-за отсутствия желания сотрудничать. Контакт устанавливается только для подчеркивания педагогом своего статуса, поэтому у обучающихся отсутствует интерес к предмету и наблюдается равнодушное отношение к личности педагога.

✓ *Модель дифференцированного внимания «Лока-тор»* выражена в избирательном отношении к обучающимся. Педагог ориентируется на конкретный контингент обучающихся: талантливых, слабых и т. п. Данная модель возникает из-за неумелого сочетания индивидуального подхода с фронтальным способом обучения. Как следствие, доминанту составляют ситуативный контакт и нарушение взаимодействия в системе «педагог — обучающийся».

✓ *Монорефлексивная модель «Тетерев»* указывает на то, что педагог замкнут сам на себе. Речь его монотонна, отсутствует реакция на слушателя. Он слышит только себя, не позволяет обучающимся вступать в дискуссию. Следствием этой модели является образование логического вакуума. Учебно-воспитательное воздействие носит формальный характер, поскольку участники общения изолированы друг от друга.

✓ *Гиперрефлексивная модель («Гамлет»)* выражена в том, что педагогу важно, как воспринимается его информация обучающимися. Межличностные отношения возводятся в абсолют, поэтому педагог постоянно сомневается в правильности своего поведения, перманентное напряжение приводит к нервному срыву, что выражается в неадекватных реакциях на действия обучающихся.

✓ *Модель негибкого реагирования «Робот»* выражена тогда, когда общение выстраивается по жесткому алгоритму, присутствует безупречная логика изложения материала, но при этом педагог не учитывает ситуацию и психическое состояние обучающихся.



✓ *Авторитарная модель «Я сам (сама)»* проявляется, когда учебный процесс фокусируется на преподавателе. Основу коммуникативного поведения составляет подавление, следствием становится безынициативность обучающихся.

✓ *Модель активного взаимодействия «Союз»* выражена в дружеском взаимодействии и мажорном настроении.

### 3.2. Методики самодиагностики личностно-профессиональных качеств руководителей и педагогов ПОО

---

Существует большое количество разнообразных диагностических методик, которые позволяют определить уровень развития личностных и профессиональных качеств руководителей и педагогов образовательных организаций.

Например, управление современным учебно-воспитательным процессом в профессиональной образовательной организации предполагает наличие у руководителя способности быть лидером, которая во многом зависит от организаторских и коммуникативных качеств человека.

Руководитель, как настоящий лидер, должен обладать такими чертами характера, которые способствовали бы не только эффективному управлению, но и созданию комфортного психологического климата в коллективе.

К таким чертам характера можно отнести, как отмечают Е. Жариков и Е. Крушельницкий [22], следующие:

✓ волевой и способный преодолевать препятствия на пути к цели;

✓ настойчивый и умеющий разумно рисковать;



- ✓ терпеливый, готовый долго и хорошо выполнять однообразную и неинтересную работу;
- ✓ инициативный, независимый и предпочитающий работать без мелочной опеки;
- ✓ психически устойчивый и не дающий увлечь себя нереальными предложениями;
- ✓ хорошо приспосабливающийся к новым условиям и требованиям;
- ✓ самокритичный, трезво оценивающий не только свои успехи, но и неудачи;
- ✓ требовательный к себе и другим, умеющий спросить отчет за порученную работу;
- ✓ критичный и способный видеть в заманчивых предложениях слабые стороны;
- ✓ надежный и держащий слово, на него можно положиться;
- ✓ выносливый и способный работать даже в условиях перегрузок;
- ✓ восприимчивый к новому, склонный решать нетрадиционные задачи оригинальными методами;
- ✓ стрессоустойчивый, не теряющий самообладания и работоспособности в экстремальных ситуациях;
- ✓ оптимистичный, относящийся к трудностям как к неизбежным и преодолимым помехам;
- ✓ решительный, способный самостоятельно и своевременно принимать решения, в критических ситуациях брать ответственность на себя;
- ✓ способный менять стиль поведения в зависимости от условий, может и потребовать, и подбодрить.

Для определения данных способностей и уровня развития необходимых личностно-профессиональных качеств у руководителей и педагогов образовательных организаций предлагается диагностическая методика по выявлению лидерских способностей, авторами которой являются Е. Жариков и Е. Крушельницкий [22].

Представленная далее методика, по мнению авторов, позволяет оценить способность человека быть лидером.



### 3.2.1. Методика «Диагностика лидерских способностей» (авторы: Е. Жариков, Е. Крушельницкий [22])

#### **Инструкция**

Внимательно прочитывая высказывания, дайте конкретный ответ «да» или «нет». Среднего значения в ответах не предусмотрено. Долго не задумывайтесь над высказываниями. Если у вас появляются сомнения, сделайте отметку на «+» или «-» («а» или «б») в пользу того альтернативного ответа, к которому вы больше всего склоняетесь.

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?

1) да;      2) нет.

2. Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы?

1) да;      2) нет.

3. Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?

1) да;      2) нет.

4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам быть лидером среди сверстников?

1) да;      2) нет.

5. Испытываете ли вы удовольствие, когда вам удастся убедить кого-то в чем-либо?

1) да;      2) нет.

6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?

1) да;      2) нет.

7. Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть результат деятельности небольшого числа выдающихся людей»?

1) да;      2) нет.



8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советчике, который мог бы направить вашу профессиональную активность?

1) да; 2) нет.

9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в разговоре с людьми?

1) да; 2) нет.

10. Доставляет ли вам удовольствие видеть, что окружающие побаиваются вас?

1) да; 2) нет.

11. Стараетесь ли вы занимать за столом (на собрании, в компании и т. п.) такое место, которое позволило бы вам быть в центре внимания и контролировать ситуацию?

1) да; 2) нет.

12. Считаете ли вы, что производите на людей внушительное (импозантное) впечатление?

1) да; 2) нет.

13. Считаете ли вы себя мечтателем?

1) да; 2) нет.

14. Теряетесь ли вы, если люди, окружающие вас, выражают несогласие с вами?

1) да; 2) нет.

15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией трудовых, спортивных и других команд и коллективов?

1) да; 2) нет.

16. Если то, что вы наметили, не дало ожидаемых результатов, то вы:

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

2) возьмете на себя ответственность и сами доведете дело до конца?

17. Какое из двух мнений вам ближе:

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



2) настоящий руководитель должен только уметь руководить другими и необязательно делать дело сам?

18. С кем вы предпочитаете работать:

1) с покорными людьми;

2) с независимыми и самостоятельными людьми?

19. Стараетесь ли вы избегать острых дискуссий?

1) да; 2) нет.

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

1) да; 2) нет.

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

1) да; 2) нет.

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

1) предоставите принятие решения наиболее компетентному из вас;

2) просто не будете ничего делать, рассчитывая на других?

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

1) да; 2) нет.

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

1) да; 2) нет.

25. Может ли неудача в проявлении инициативы заставить вас больше никогда этого не делать?

1) да; 2) нет.

26. Кто, с вашей точки зрения, истинный лидер:

1) самый компетентный человек;

2) тот, у кого самый сильный характер?

27. Всегда ли вы стараетесь понять и по достоинству оценить людей?



28. Уважаете ли вы дисциплину?

- 1) да; 2) нет.

29. Какой из следующих двух руководителей для вас предпочтительнее:

1) тот, который все решает сам;

2) тот, который всегда советуется и прислушивается к мнениям других?

30. Какой из стилей руководства, по вашему мнению, наилучший для работы организации того типа, в которой вы работаете:

1) коллегиальный;

2) авторитарный?

31. Часто ли у вас создается впечатление, что другие злоупотребляют вами?

- 1) да; 2) нет.

32. Какой из следующих портретов больше напоминает вас:

1) человек с громким голосом, выразительными жестами, за словом в карман не полезет;

2) человек со спокойным, тихим голосом, сдержанный, задумчивый?

33. Как вы поведете себя на собрании и совещании, если считаете свое мнение единственно правильным, но остальные с вами не согласны:

1) промолчите;

2) будете отстаивать свое мнение?

34. Подчиняете ли вы свои интересы и поведение других людей делу, которым занимаетесь?

- 1) да; 2) нет.

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

- 1) да; 2) нет.

36. Что бы вы предпочли:

1) работать под руководством хорошего человека;

2) работать самостоятельно, без руководителей?

37. Как вы относитесь к утверждению: «Для того что- 143





бы семейная жизнь была хорошей, необходимо, чтобы решение в семье принимал один из супругов»?

1) согласен; 2) не согласен.

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

1) да; 2) нет.

39. Считаете ли вы свои организаторские способности хорошими?

1) да; 2) нет.

40. Как вы ведете себя, столкнувшись с трудностями:

1) опускаете руки;

2) испытываете сильное желание их преодолеть?

41. Упрекаете ли вы людей, если они этого заслуживают?

1) да; 2) нет.

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

1) да; 2) нет.

43. Как вы поступите, если вам предложат реорганизовать вашу организацию:

1) введу нужные изменения немедленно;

2) не буду торопиться и сначала все тщательно обдумаю?

44. Сумеете ли вы прервать слишком болтливую беседу, если это необходимо?

1) да; 2) нет.

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

1) да; 2) нет.

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

1) да; 2) нет.

47. Кем бы вы предпочли стать:

1) художником, поэтом, композитором, ученым;



2) выдающимся руководителем, политическим деятелем?

48. Какую музыку вам приятнее слушать:

1) могучую и торжественную;

2) тихую и лирическую?

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

1) да; 2) нет.

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

1) да; 2) нет.

### **Обработка результатов**

Необходимо суммировать баллы ваших ответов, подсчитывая их с помощью ключа к опроснику.

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

За каждый ответ, совпадающий с ключом, вы получаете 1 балл, в ином случае — 0 баллов.

✓ Если сумма баллов *менее 25*, то качества лидера у вас выражены слабо.

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

✓ Если сумма баллов оказалась в пределах *от 36 до 40*, то лидерские качества выражены сильно.

✓ Если сумма баллов *более 40*, то вы как лидер склонны к диктаторскому стилю поведения.

### **3.2.2. Опросник «Самооценка личности» (разработан Г. Н. Казанцевой [74])**

#### **Инструкция**

Вам будут зачитаны суждения. Напротив номера суждения нужно записать один из трех вариантов от- 145



ветов: «да» (+), «нет» (-), «не знаю» («?»), выбрав тот ответ, который в наибольшей степени соответствует вашему поведению в аналогичной ситуации.

Отвечать нужно быстро, не задумываясь!

1. Обычно я рассчитываю на успех в своих делах.
2. Большую часть времени я нахожусь в подавленном настроении.
3. Большинство считают с моим мнением.
4. Часто я не уверен в себе, в своих действиях.
5. Я имею примерно такие же способности, что и большинство.
6. Временами я чувствую себя никому не нужным.
7. Любое дело я делаю хорошо.
8. Мне кажется, что я ничего не достиг.
9. В любом деле я считаю себя правым.
10. Я делаю много такого, о чем впоследствии жалею.
11. Когда я узнаю об успехах кого-нибудь, кого я знаю, то ощущаю это как собственное поражение.
12. Мне кажется, что окружающие смотрят на меня осуждающе.
13. Меня мало беспокоят возможные неудачи.
14. Всегда находятся какие-то непреодолимые препятствия, которые мешают мне успешно выполнять ответственные поручения.
15. Я редко жалею о том, что уже сделал.
16. Окружающие меня люди гораздо более привлекательны, чем я сам.
17. Я думаю, что я постоянно кому-нибудь необходим.
18. Мне кажется, что я учусь гораздо хуже, чем остальные.
19. Мне чаще везет, чем не везет.
20. В жизни я всегда чего-то боюсь.

### **Обработка результатов**

Подсчитывается количество «согласий» («да») напротив нечетных номеров, затем — количество «согласий»



напротив четных номеров. Из первого результата вычитается второй.

Конечный результат может находиться в интервале от  $-10$  до  $+10$ :

✓ результат от  $-10$  до  $-4$  свидетельствует о низкой самооценке;

✓ результат от  $-3$  до  $+3$  свидетельствует о средней самооценке;

✓ результат от  $+4$  до  $+10$  свидетельствует о высокой самооценке.

### 3.2.3. Тест «Шкала локуса контроля Д. Роттера» (разработан в НИИ им. В. М. Бехтерева [84])

#### **Инструкция**

Предлагаются 30 суждений, прочитайте их. Если они кажутся вам справедливыми и правильными, то поставьте знак «+»; если вы не согласны с суждением, поставьте знак «-».

1. Мое продвижение по работе будет скорее зависеть от удачного стечения обстоятельств, чем от способностей и усилий.

2. Болезнь — дело случая. Если уж суждено заболеть, то ничего не поделаешь.

3. Люди оказываются одинокими из-за того, что сами не проявляют интереса и дружелюбия к окружающим.

4. Думаю, что осуществление моих желаний часто зависит от везения.

5. Бесплезно прилагать усилия для того, чтобы завоевать симпатию.

6. Считаю, что руководство оказывается более эффективным, когда начальник полностью контролирует подчиненных, а не полагается на их самостоятельность.

7. Мои оценки на экзаменах часто зависели от случайных обстоятельств, например, от настроения педагога, а не от моих собственных усилий.



8. Когда я строю планы, верю, что могу их осуществить.

9. То, что многим людям кажется удачей или везением, на самом деле является результатом моих долгих целенаправленных усилий.

10. Думаю, что правильный образ жизни может больше помочь здоровью, чем врачи и лекарства.

11. То хорошее, что я делаю, обычно бывает по достоинству оценено другими.

12. Я не стараюсь планировать далеко вперед, потому что многое зависит от того, как сложатся обстоятельства.

13. Мои отметки на экзаменах в основном зависели от моих усилий.

14. Я предпочитаю такое руководство, при котором можно самостоятельно определить, что и как делать.

15. Мой образ жизни не является причиной моих болезней.

16. Как правило, именно неудачное стечение обстоятельств мешает людям добиться успеха в своем деле.

17. Если я очень захочу, то смогу расположить к себе почти любого.

18. Я убедился, что принять решение о выполнении определенного действия лучше, чем положиться на случай.

19. Считаю, что сделать жизнь интересной зависит от нас самих.

20. Если в общезжитии скучно, значит, кураторство никуда не годится.

21. В сложных ситуациях я предпочитаю подождать, пока проблемы решатся сами собой.

22. Чаще всего я могу добиться от членов моей семьи того, что я хочу.

23. Успех является результатом упорной работы и не зависит от случая.

24. Трудно понять, почему я нравлюсь одним людям



25. Я всегда предпочитаю принимать решения и действовать самостоятельно, а не надеяться на помощь людей или судьбу.

26. Заслуги людей часто остаются непризнанными, несмотря на все старания.

27. Способные люди, не реализовавшие свои возможности, должны винить в этом только себя.

28. Многие мои успехи были возможны только благодаря помощи других людей.

29. Родители и благосостояние влияют на семейное счастье не меньше, чем отношения супругов.

30. Большинство неудач в моей жизни от моего неумения, незнания, лени.

### **Обработка результатов**

Если вы ответили положительно на 10 и более суждений первого ряда, то это свидетельствует о выраженной интернальности вашей личности. Если вы признали верными 10 и более суждений второго ряда — указывает на выраженную экстернальность.

*Ключ:*

✓ первый ряд: суждения 3, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 17, 18, 19, 22, 23, 25, 27, 30;

✓ второй ряд: суждения 1, 2, 4, 5, 6, 7, 12, 15, 16, 20, 21, 24, 26, 28, 29.

### **Бланк ответов**

№ вопроса Ответ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	Да «+» Нет «-»														
	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Да «+» Нет «-»															



### 3.2.4. Тест «Уверены ли вы в себе» (автор С. Райдас [70])

#### **Инструкция**

Прочитайте внимательно вопросы и отвечайте «да» или «нет», поставив в бланк ответов «+» или «-».

1. Часто ли вы ощущаете внезапную усталость, хотя чувствуете, что вы не переутомились?
2. Бывает ли с вами, что вы вдруг испытываете неуверенность — заперли ли вы за собой дверь?
3. Часто ли вы огорчаетесь без определенной причины?
4. Безразлично ли вам, какое место вы занимаете в зале театра?
5. Трудно ли вам настроиться на чей-то неожиданный визит?
6. Пугаетесь ли вы иной раз, когда звонит телефон?
7. Часто ли вам снятся сны?
8. Быстро ли вы принимаете решения?
9. Неприятно ли вам, если вы обнаруживаете на своей одежде пятно и приходится в таком виде куда-нибудь идти?
10. Любите ли вы заводить новые знакомства?
11. Бывает ли с вами, что перед поездкой в отпуск вы вдруг хотите отказаться от нее?
12. Просыпаетесь ли вы ночью с ощущением сильного голода?
13. Хочется ли вам порой остаться наедине с самим собой?
14. Если вы пришли в ресторан один, присаживаетесь ли вы за столик, за которым сидят посетители, хотя есть свободный?
15. Руководствуетесь ли вы в своих поступках, главным образом, тем, чего ожидают от вас другие?

#### **Обработка результатов**

Для подсчета результатов поставьте 1 балл за вари-



ант ответа «да» на следующие вопросы: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 11, 12, 15 и 1 балл за вариант ответа «нет» на следующие вопросы: 8, 9, 10, 13, 14.

**Бланк ответов к тесту**

№ во-проса	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
«Да»															
«Нет»															

*0 баллов.* Вы в такой степени самоуверенны, что можно предположить, что вы не вполне откровенны в своих ответах.

*1—4 балла.* Вы свободны от опрометчивых поступков, свойственных неврастеникам. Некоторая доля неуверенности не является недостатком, а доказывает гибкость вашей психики.

*5—8 баллов.* У вас ярко выраженная потребность чувствовать себя уверенно. Другие люди почти всегда могут на вас положиться. Правда, вы не всегда непосредственны в выражении чувств.

*9—12 баллов.* Ваша потребность быть уверенным в себе настолько сильна, что вам грозит опасность зачастую видеть вещи не такими, какие они есть на самом деле, а в соответствии с вашими представлениями. Если вы не готовы хотя бы изредка отважиться на «прыжок в неизвестное», то в вашей жизни будет крайне мало счастливых мгновений.

*13—15 баллов.* Ваш страх перед непредвиденными ситуациями настолько велик, что даже, например, выигрывая в лото, вы, прежде всего, испытываете какие-то сомнения, опасения. Потребность устойчивости, стабильности вполне понятна, но малейшее изменение обстоятельств уже разрушает у вас чувство уверенности в себе. Если довести эту мысль до конца, то речь пойдет об отказе от развития собственной личности. Если вы хотите преодолеть это, то вам придется заставить себя примириться с некоторой долей неуверенности.





### 3.2.5. Тест оценки объективности (авторы: П. Фетискин, В. В. Козлов [48; 88])

#### **Инструкция**

Вам предлагаются 12 ситуаций. Внимательно прочитав их, дайте один из трех вариантов ответа по каждой ситуации. Каждый ответ оценивается определенным числом баллов. Слишком долго не задумывайтесь, выберите один из вариантов ответа, затем подсчитайте баллы.

1. Как вы считаете, те, кто всегда особенно тщательно придерживается правил поведения и никогда не отступает от хорошего тона:

- а) вежливы и приятны в общении;
- б) строго воспитаны;
- в) в сущности, неискренни, поскольку скрывают свой истинный характер?

2. Знаете ли вы супружескую пару, которая никогда не ссорится, при этом считаете, что:

- а) они счастливы;
- б) они равнодушны друг к другу;
- в) у них нет достаточного доверия друг к другу?

3. Вы впервые видите человека, и он сразу же начинает рассказывать вам анекдоты (острить). Вы решите, что он:

- а) остряк (шутник);
- б) в вашей компании чувствует себя неуверенно и таким образом пытается выйти из этого неприятного состояния;
- в) хочет произвести на вас приятное впечатление.

4. Вы говорите с кем-то на тему, которая вроде бы должна интересовать вас обоих. Ваш собеседник сопровождает разговор движениями руки, жестикулирует. Вы считаете, что:

- а) это выдает его внутреннее волнение;
- б) он слишком устал, переутомился;
- в) он не искренен.



5. Вы решили лучше узнать кого-то из своих знакомых. Считаете, что для этого лучше всего:

- а) пригласить его в какую-то компанию;
- б) понаблюдать его в деле;
- в) посмотреть, как он ведет себя в «передрыге».

6. Вы оказались в ресторане с человеком, который дает, по вашему мнению, слишком большие чаевые. Вы убеждены, что он:

- а) хочет произвести впечатление;
- б) хочет завоевать расположение обслуживающего персонала;
- в) просто добрая душа.

7. Вы знаете людей, которые сами никогда не начинают разговор первым. Вы считаете, что они:

- а) скрытничают и нарочно не хотят разговаривать;
- б) слишком робкие;
- в) слишком мнительны, часто боятся, что кто-то их обидит.

8. Некоторых людей, даже не разговаривая с ними, вы оцениваете по их лицу. По вашему мнению, низкий лоб:

- а) означает глуповатость;
- б) выдает упрямство;
- в) не может сказать о человеке что-то конкретное.

9. Что вы думаете о человеке, который не смотрит другим в глаза? Вы считаете, что:

- а) у него комплекс неполноценности;
- б) он не искренен;
- в) он слишком рассеян.

10. Вы знаете людей, которые, случись что-то неприятное, заявляют, что они давно знали, что так получится, но ничего не предпринимали потому, что не хотели попадать в неприятную историю. Вы считаете их:

- а) личностями с особенно с волевым характером;
- б) людьми, у которых нет ничего за душой, попросту хвастунами;
- в) теми, кто не хочет ни с кем связываться.



11. Представьте человека с очень высоким материальным положением, который покупает всегда только самые дешевые вещи. Вы думаете, что он:

- а) скромн;
- б) бережлив;
- в) скряга.

12. Вам наверняка приходилось оценивать других только по их внешнему виду. По вашему мнению, полные люди:

- а) симпатичнее других, они веселы и добросердечны;
- б) совсем не симпатичны, так как они ленивы и апатичны;
- в) такие же, как и все: среди них есть и хорошие, и плохие.

### **Обработка результатов**

#### **Ключ для оценки выбранных вариантов ответов**

Отв- ты	Вопросы											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
А	2	2	1	4	1	4	2	1	1	1	2	2
Б	4	1	2	2	2	2	4	2	4	4	4	1
В	1	4	4	1	4	1	1	4	2	2	1	4

Если вы набрали 40 и более баллов, то вам легко составить мнение о человеке. Кроме того, вы можете сразу же сообщить его, так как убеждены, что не ошиблись. Однако вы не всегда правы! Разумно ли говорить каждому, что вы о нем думаете? Этим вы вряд ли что измените, скорее, вызовете раздражение и неприязнь.

Если вы набрали 31—39 баллов, то вы умеете объективно оценивать ситуацию и окружающих. Для вас не составляет сложности определить характер другого человека. Вы не позволите принимать на веру чужое мнение, предпочитая убедиться самому, каков человек, которого вы оцениваете. Это очень хорошее качество.

Если вы набрали 21—30 баллов, то вы не всегда бываете уверены в своем мнении, легко можете поменять



его в зависимости от того, что другие говорят о каком-то человеке. Ваша наблюдательность притупляется, что затрудняет для вас формулирование самостоятельного мнения. Это объясняется тем, что у вас нет четко выраженной собственной позиции.

Если вы набрали *20 и менее баллов*, то вы чрезвычайно доверчивы и судите о людях на основании того, улыбаются ли они при встрече и хорошо ли относятся к вам. Ошибочная оценка изумляет и расстраивает вас. Не научившись взвешивать все «за» и «против», вы не сможете правильно оценивать других людей.

### Бланк ответов

Отве- ты	Вопросы											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
А												
Б												
В												

### 3.2.6. Методика определения стиля общения (авторы: П. Фетискин, В. В. Козлов [88])

#### *Инструкция*

В тесте 20 вопросов, на которые необходимо ответить, выбирая один из трех предлагаемых вариантов ответов.

1. Склонны ли вы искать пути к примирению после очередного служебного конфликта?

- а) всегда;
- б) иногда;
- в) никогда.

2. Как вы ведете себя в критической ситуации?

- а) внутренне кипите;
- б) сохраняете полное самообладание;
- в) теряете самообладание.

3. Каким вас считают коллеги?



- а) самоуверенным и завистливым;
- б) дружелюбным;
- в) спокойным и независтливым.

4. Как вы отреагируете, если вам предложат ответственную должность?

- а) примете ее с некоторым опасением;
- б) согласитесь без колебаний;
- в) откажетесь от нее ради собственного спокойствия.

5. Как вы поведете себя, если кто-то из ваших коллег без разрешения возьмет с вашего стола бумагу?

- а) выдадите ему «по первое число»;
- б) заставите вернуть;
- в) спросите, не нужно ли ему еще чего-нибудь.

6. Какими словами вы встретите своего подчиненного, если он пришел на работу с опозданием (позже обычного)?

- а) «Что вас так задержало?»;
- б) «Почему опаздываете?»;
- в) «Я уже начал волноваться, что не придете со всем».

7. Как вы ведете себя за рулем автомобиля?

- а) стараетесь обогнать машину, которая «показала» вам «хвост»;
- б) вам все равно, сколько автомобилей вас обогнало;
- в) помчитесь с такой скоростью, что никто не догонит вас.

8. Какими вы считаете свои взгляды на жизнь?

- а) сбалансированными;
- б) легкомысленными;
- в) крайне жесткими.

9. Что вы предпринимаете, если дело не удастся?

- а) пытаетесь свалить вину на другого;
- б) смиряетесь;
- в) становитесь впредь осторожнее.

10. Как вы реагируете на фельетон о случаях распущенности среди современной молодежи?

- а) пора бы уже молодежи запретить такие развлечения;



б) надо создать им возможность организованно и культурно отдыхать;

в) и чего с ней возимся.

11. Что вы ощущаете, если должность, которую вы хотели занять, досталась другому?

а) зачем только я на это нервы тратил;

б) видимо, этот человек начальнику приятнее;

в) может быть, мне это удастся в другой раз.

12. Какие чувства вы испытываете, когда смотрите страшный фильм?

а) страх;

б) скуку;

в) искреннее удовольствие

13. Как вы будете себя вести, если вы опоздали на важное совещание из-за дорожной пробки?

а) будете нервничать во время заседания;

б) попытаетесь вызвать снисходительность партнеров;

в) огорчитесь.

14. Как вы относитесь к своим спортивным успехам?

а) обязательно стараетесь выиграть;

б) цените удовольствие чувствовать себя молодым;

в) очень сердитесь, если проигрываете.

15. Как вы поступите, если вашего ребенка обидели в школе?

а) поговорите с учителем;

б) устроите скандал родителям обидчика;

в) посоветуете ребенку дать сдачи.

16. Как вы поступите, если вас плохо обслужили в ресторане?

а) стерпите, избегая скандала;

б) вызовете метрдотеля и сделаете ему замечание;

в) отравитесь с жалобой к директору ресторана.

17. Какой вы человек?

а) средний;

б) самоуверенный;

в) пробивной.



18. Что вы скажете подчиненному, с которым столкнулись в дверях?

- а) «Простите, это моя вина»;
- б) «Ничего, пустяки»;
- в) «Повнимательнее вы не можете быть?»

19. Какова будет ваша реакция на статью в газете о хулиганстве среди молодежи?

- а) когда же, наконец, будут приняты конкретные меры;
- б) надо бы ввести более суровые наказания;
- в) нельзя все валить на молодежь, виноваты и воспитатели.

20. Какое животное вам более симпатично?

- а) тигр;
- б) домашняя кошка;
- в) медведь.

### **Обработка результатов**

Набранные 35—44 балла указывают на склонность к демократическому стилю общения. Умеренная агрессивность и здравое честолюбие. К критике отношение доброжелательное, если она деловая и без претензий.

Набранные 45 баллов и более указывают на склонность к авторитарному стилю общения, который выражен в излишней агрессивности и неуравновешенности, что нередко делает человека жестоким по отношению к другим людям. Добиваясь успехов в какой-либо области, вы можете пожертвовать интересами окружающих. Отношение к критике двойственное: критику «сверху» принимаете, а критику «снизу» воспринимаете болезненно и даже можете преследовать.

Набранные 34 балла и менее указывают на склонность к либеральному стилю общения. Чрезмерное миролюбие, что обусловлено недостаточной уверенностью в собственных силах и возможностях. Критику «снизу» воспринимаете терпеливо, но побаиваетесь критики



**Бланк для оценки выбранных вариантов ответов**

Вопросы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
А	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	1	3	1	2	1	1	1	1	2	3
Б	2	1	2	3	2	3	1	1	2	1	2	2	3	3	2	3	3	3	1	2
В	3	3	1	1	1	1	3	3	1	2	3	1	2	1	3	2	2	2	3	1

**Бланк ответов**

Вопросы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
А																				
Б																				
В																				





### 3.2.7. Опросник для измерения потребности в достижении (разработан Ю. М. Орловым [52])

#### **Инструкция**

В опроснике 22 утверждения, которые позволяют вам оценить себя и уточнить ваши мнения, интересы. Если вы согласны с утверждением, то в бланке ответов поставьте «+»; если не согласны, то ставьте «-».

Отвечая, имейте в виду, что утверждения очень короткие и не могут содержать все необходимые подробности. Попробуйте представить себе типичные результаты, не задумываясь над деталями. Отвечайте быстро и не тратьте время на обдумывание.

1. Думаю, что успех в жизни зависит скорее от случая, чем от расчета.

2. Если я лишусь любимого занятия, жизнь для меня потеряет смысл.

3. Для меня в любом деле важнее его исполнение, а не конечный результат.

4. Считаю, что люди больше страдают от неудач на работе, чем от плохих взаимоотношений с близкими.

5. По моему мнению, большинство людей живет далекими целями, а не близкими.

6. В жизни у меня было больше успехов, чем неудач.

7. Эмоциональные люди мне нравятся больше, чем деятельные.

8. Даже в обычной работе я стараюсь усовершенствовать некоторые ее элементы.

9. Поглощенный мыслями об успехе, я могу забыть о мерах предосторожности.

10. Мои родители считали меня ленивым ребенком.

11. Думаю, что в моих неудачах повинны скорее обстоятельства, чем я сам.

12. Мои родители слишком строго контролировали меня.

13. Терпения во мне больше, чем способностей.



14. Лень, а не сомнения в успехе вынуждают меня часто отказываться от своих намерений.

15. Думаю, что я уверенный в себе человек.

16. Ради успеха я могу рискнуть, если даже шансы не в мою пользу.

17. Я не усердный человек.

18. Когда все идет гладко, моя энергия усиливается.

19. Если бы я был журналистом, я писал бы скорее об оригинальных изобретениях людей, нежели о происшествиях.

20. Мои близкие не разделяют обычно моих планов.

21. Уровень моих требований ниже, чем у моих товарищей.

22. Мне кажется, что настойчивости во мне больше, чем способностей.

### **Обработка результатов**

Подсчет баллов производится в соответствии с ключом: один балл за совпадающий вариант ответа. Их количество суммируется, и определяется уровень потребности в достижении по таблице.

*Ключ:*

✓ «да» — 2, 6, 7, 8, 14, 16, 18, 19, 21, 22;

✓ «нет» — 1, 3, 4, 5, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 17, 20.

### **Оценка уровня потребности достижения**

	Уровень потребности				
	низкий	ниже среднего	средний	выше среднего	высокий
Баллы	1—10	11—14	13—14	15—16	17—21

### **Бланк ответов**

№ ответа	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Да «+»											
Нет «-»											
	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Да «+»											
Нет «-»											



## 3.2.8. Тест «Каков ваш творческий потенциал?»

**Инструкция**

Прочитав внимательно суждения, выберите один из предложенных вариантов ответа.

1. Считаете ли вы, что окружающий вас мир может быть улучшен?

- а) да;
- б) нет, он и так достаточно хорошо;
- в) да, но только кое в чем.

2. Думаете ли вы, что сможете участвовать в значительных изменениях окружающего мира?

- а) да, в большинстве случаев;
- б) нет;
- в) да, в некоторых случаях.

3. Считаете ли вы, что некоторые из ваших идей принесли бы значительный прогресс в той сфере деятельности, в которой вы работаете?

- а) да;
- б) да, при благоприятных обстоятельствах;
- в) лишь в некоторой степени.

4. Считаете ли вы, что в будущем будете играть столь важную роль, что сможете что-то принципиально изменить?

- а) да, наверняка;
- б) это маловероятно;
- в) возможно.

5. Когда вы решаете предпринять какое-то действие, думаете ли вы, что осуществите свое начинание?

- а) да;
- б) часто думаю, что смогу;
- в) да, часто.

6. Испытываете ли вы желание заняться делом, которое абсолютно не знаете?

- а) да, неизвестное меня привлекает;
- б) неизвестное меня не интересует;
- в) все зависит от характера этого дела.



7. Вам приходится заниматься незнакомым делом. Испытываете ли вы желание добиться в нем совершенства?

- а) да;
- б) удовлетворяюсь тем, чего успел(а) добиться;
- в) да, но только если мне это нравится.

8. Если дело, которое вы не знаете, вам нравится, хотите ли вы знать о нем все?

- а) да;
- б) нет, хочу научиться только самому необходимому;
- в) нет, хочу удовлетворить только свое любопытство.

9. Когда вы терпите неудачу, то как ведете себя?

- а) какое-то время упорствую вопреки здравому смыслу;
- б) махну рукой на эту затею, так как понимаю, что она нереальна;
- в) продолжаю делать свое дело, даже когда становится очевидно, что препятствия непреодолимы.

10. Профессию следует выбирать, исходя из:

- а) своих возможностей, дальнейших перспектив для себя;
- б) стабильности, значимости, нужности профессии, потребности в ней;
- в) преимуществ, которые она обеспечит.

11. Путешествуя, могли бы вы легко ориентироваться на маршруте, по которому уже прошли?

- а) да;
- б) нет, боюсь сбиться с пути;
- в) да, но только там, где местность мне понравилась и запомнилась.

12. Сразу же после беседы сможете ли вы вспомнить все, что говорилось?

- а) да, без труда;
- б) всего вспомнить не могу;
- в) запомню только то, что меня интересует.



13. Когда вы слышите слово на незнакомом языке, то можете ли повторить его по слогам без ошибки, даже не зная его значения?

- а) да, без затруднений;
- б) да, если это слово легко запомнить;
- в) повторю, но не совсем правильно.

14. В свободное время вы предпочитаете:

- а) оставаться наедине с собой, поразмыслить;
- б) находиться в компании;
- в) безразлично, буду ли я один (одна) или в компании.

15. Вы занимаетесь каким-то делом и решаете прекратить это занятие, только когда:

а) дело закончено и кажется вам отлично выполненным;

б) более-менее доволен (довольна);

в) не все удалось сделать.

16. Когда вы одни (одна):

а) любите мечтать о каких-то даже, может быть, абстрактных вещах;

б) любой ценой пытаетесь найти себе занятие;

в) иногда любите помечтать о вещах, которые связаны с вашей работой.

17. Когда какая-то идея захватывает вас, то вы станете думать о ней:

а) независимо от того, где и с кем находитесь;

б) только наедине с собой;

в) только там, где будет не слишком шумно.

18. Когда вы отстаиваете какую-то идею:

а) можете отказаться от нее, выслушав убедительные аргументы оппонентов;

б) останетесь при своем мнении, какие бы аргументы ни выслушали;

в) измените свое мнение, если сопротивление окажется слишком сильным.

### **Обработка результатов**

При подсчете баллов поставьте за ответ «а» —



- ✓ Вопросы 1, 6, 7, 8 определяют границы вашей любознательности;
- ✓ вопросы 2, 3, 4, 5 определяют вашу веру в себя;
- ✓ вопросы 9 и 15 определяют ваше постоянство;
- ✓ вопрос 10 определяет вашу амбициозность;
- ✓ вопросы 12 и 13 определяют вашу слуховую память;
- ✓ вопрос 11 определяет зрительную память;
- ✓ вопрос 14 определяет стремление быть независимым(ой);
- ✓ вопросы 16 и 17 определяют способность абстрагироваться;
- ✓ вопрос 18 определяет степень сосредоточенности.

Эти способности составляют основные качества творческого потенциала.

Набранные *49 и более баллов* указывают на то, что в вас заложен значительный творческий потенциал, который предоставляет вам богатый выбор творческих возможностей.

Если вы набрали от *24 до 48 баллов*, то у вас вполне нормальный творческий потенциал. Вы обладаете теми качествами, которые позволяют вам творить. Но у вас есть проблемы, которые тормозят процесс творчества.

Если вы набрали *23 и менее баллов*, то ваш творческий потенциал, увы, невелик. Но, может быть, вы просто недооцениваете себя, свои способности? Преодолейте отсутствие веры в себя, и вы многого сможете достичь.

### 3.2.9. Тест «Способность к саморазвитию» (автор Т. М. Шаматова [48])

#### **Инструкция**

Отвечая на вопросы, оцените ответы по следующей схеме:

- ✓ ответ «не согласен» — 1 балл;
- ✓ ответ «частично согласен» — 2 балла;



✓ ответ «да, согласен» — 3 балла.

1. Читали ли вы что-либо о методах самообразования и самовоспитания?

2. Знаете ли вы свои сильные и слабые стороны?

3. Был ли у вас идеал (пример), которому вы стремились подражать?

4. Вели ли вы когда-либо дневник?

5. Стремилась ли вы воспитать в себе силу воли или другие качества?

6. Часто ли вы задумываетесь о причинах своих промахов и неудач?

7. Хотите ли вы лучше познать себя, свои возможности?

8. Необходимы ли вам, на ваш взгляд, самообразование и самосовершенствование?

9. Считаете ли вы себя целеустремленным человеком?

10. Способны ли вы продолжать решать трудную задачу, если первые два часа не дали ожидаемого результата?

11. Способны ли вы к самостоятельному овладению новыми видами деятельности?

12. Планируете ли вы вашу жизнь (на день, неделю, месяц, год)?

13. Проводите ли вы анализ того, что из запланированного не удастся выполнить и почему?

14. Отмечали ли окружающие вас люди ваши изменения к лучшему?

15. Способны ли вы сдерживать себя в конфликтной ситуации?

16. Способны ли вы к риску?

17. Заботит ли вас ваше будущее (то, что с вами будет через пять-десять лет)?

### **Обработка результатов**

Просуммируйте число баллов и найдите по нижеприведенной шкале уровень развития способности к са-



Уровень развития	Баллы
Очень высокий	48—51
Высокий	44—47
Выше среднего	36—43
Средний	32—35
Ниже среднего	25—31
Низкий	21—24
Очень низкий	17—20

### 3.2.10. Тест «Можете ли вы влиять на других?» (автор И. Липсиц [74])

#### *Инструкция*

Каждый из нас поддается влиянию других людей, а иногда и сам влияет на них в разных целях. Педагоги, врачи делают это в рамках своих интересов. Предлагаемый тест позволит оценить, насколько это вам удается делать. На вопросы отвечайте «да» или «нет».

1. Выбрали бы вы профессию актера или политика?
2. Раздражают ли вас экстравагантно одевающиеся люди?
3. Позволяете ли вы посторонним разговаривать на тему своих интимных отношений?
4. Быстро ли вы реагируете, если чувствуете себя оскорбленным?
5. Ощущаете ли вы себя неуютно, если ваш коллега добился больших успехов по службе, чем вы?
6. Вы бы взялись за очень трудную работу только для того, чтобы доказать, что вы можете это сделать?
7. Всегда ли принцип «цель оправдывает средства» верен для вас?
8. Любите ли вы часто бывать в кругу друзей?
9. Есть ли у вас график на весь день?
10. Любите ли вы переставлять мебель в квартире?





11. Нравится ли вам каждый раз пользоваться разными средствами для достижения одной и той же цели?

12. Иронизируете ли вы над человеком, если видите, что он слишком самоуверен?

13. Любите ли вы уличать свое руководство в том, что у него «дутый» авторитет?

### **Обработка результатов**

Подсчет баллов производится в соответствии с ключом:

№ вопроса	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Да	5	0	5	5	5	5	5	0	0	5	5	5	5
Нет	0	5	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0

*Если вы набрали 65—35 баллов.* Вы обладаете уникальными способностями влиять на других, изменять их. Вы можете их чему-то научить, вам легко работать с людьми, советовать им. В таких случаях вы сами получаете огромное удовольствие. Вы считаете, что человек не должен замыкаться в себе, избегать людей. Наоборот, он должен работать для других, помогать им в трудных ситуациях приобрести душевное спокойствие. Вы человек, который стремится оказать поддержку. Однако может случиться, что если вы будете слишком уверены в своих убеждениях, то, потеряв контроль над собой, вы можете стать тираном.

*Если вы набрали 34 и менее баллов.* К сожалению, вас мало в чем можно убедить. Вы считаете, что ваша жизнь и жизнь других людей должны быть строго расписаны, предусмотрены заранее. Вы не любите ничего делать из-под палки. Иногда можете быть преувеличенно нерешительными, что зачастую мешает вам достичь своих целей, оказывать нужное влияние на окружающих людей.

## Заключение

---

За последние десятилетия произошли не просто большие перемены в системе профессионального образования, но и интеграция подходов к его содержанию, которые способствовали взаимосвязи, сближению гуманитарной и профессиональной подготовки обучающихся. Возможно, система образования выполняет изначально социальный заказ, который выдвигает задачу удовлетворения духовных запросов людей на образовательные услуги определенного уровня и качества. Центр психолого-педагогических исследований постепенно смещается от деятельностно-центрированной к личностно-центрированной проблематике, что характерно для всей системы психолого-педагогического знания.

Цель, обозначенная Президентом РФ В. В. Путиным: «...в короткие сроки провести модернизацию системы профессионального образования, добиться качественных изменений в подготовке студентов...» [интернет-ресурс 5], подразумевает не только создание новых профессиональных образовательных организаций, но и повышение их автономности и переход от узкоотраслевой специализации к расширению модернизации и интеграции образовательных организаций.



Сегодня уже заметны определенные достижения последних лет в системе российского профессионального образования. К ним можно отнести:

- ✓ принятие Стратегии развития системы подготовки рабочих кадров и формирования прикладных квалификаций в Российской Федерации на период до 2020 года;

- ✓ выполнение приоритетного проекта «Подготовка высококвалифицированных специалистов и рабочих кадров»;

- ✓ введение с 2014 года ФГОС СПО по 50 наиболее востребованным, новым и перспективным профессиям и специальностям.

Многие другие новшества заставляют изменить саму систему управления профессиональными образовательными организациями и учебно-воспитательным процессом в них.

Сегодня мы живем в совершенно новой России, во втором десятилетии XXI века кадровую политику системы профессионального образования определяют новые руководители, новые педагогические кадры — специалисты, мыслящие совершенно по-новому. Это должны быть специалисты высокого профессионального уровня, с большой внутренней мотивацией, с необходимой перестройкой профессионального сознания, самопознания и самооценки.

Нужны изменения индивидуально-психологических качеств личности педагога и руководителя ПОО. Их личностные и профессиональные качества должны соответствовать требованиям современного общества, способствовать высокой профессиональной подготовке специалиста и конкурентоспособности образовательной организации в целом.

Однако современный процесс управления профессиональной образовательной организацией является не только сложным, но и высококонкурентным видом педагогического труда.



зации необходимо моделирование нового специалиста для современных организаций, с достаточно высоким уровнем самоактуализации, которого должны отличать более высокая степень эмоциональной устойчивости, хорошая степень уверенности в себе и постоянства в своих перспективных планах. Современный специалист должен значительно лучше осознавать требования действительности, быть поглощенным своими идеями, иметь гражданскую и профессиональную смелость, обладать стремлением к самостоятельности, быть склонным к экспериментам и инновациям. При этом у него должно быть больше уверенности в успехах и своих возможностях, больше активности и своевременного реагирования на все происходящие события.

Специалиста образовательной организации должна отличать эффективная управленческая и педагогическая деятельность, его компетентность должна выражаться в устойчивом характере труда, способности в трудных условиях находить рациональное решение возникающей педагогической проблемы.

Важно, чтобы развитие личностных и профессиональных качеств руководителя являлось сущностной характеристикой его управленческой деятельности с точки зрения эффективных методов преобразования профессиональной образовательной организации в состояние динамично развивающейся системы.

Вместе с этим психологический портрет педагога ПОО должен соответствовать портрету специалиста, обеспечивающего эффективную деятельность по организации и управлению учебно-воспитательным процессом для развития обучающихся.

Педагог должен не только владеть теорией в сфере основ наук о человеке, практическими профессиональными знаниями и умениями, но и иметь личностно-профессиональные качества, определяющие позицию и направленность педагога как личности, индивида и субъекта деятельности. В его профессионализме долж-



ны сочетаться элементы профессиональной и общей культуры, опыта, стажа педагогической деятельности и педагогического творчества. В условиях модернизации педагогическая готовность к деятельности должна быть сопряжена с самоанализом и самооценкой личности, являющимися внутренним стимулом профессионального самоопределения.

Для построения модели процесса развития личностных и профессиональных качеств педагога и руководителя ПОО общая характеристика эффективного руководителя и успешного педагога профессиональной образовательной организации должна содержать качества, необходимые для профессионального успеха в современных условиях.

Во-первых, это уровень самосознания, который выражается в эмоционально-оценочном отношении к самому себе и фиксируется в виде самооценки.

Во-вторых, это уровень интернальности — экстернальности, который определяет чувство личностной ответственности.

В-третьих, это степень уверенности, которая требуется как руководителю, так и педагогу ПОО в процессе принятия управленческого, педагогического или иного решения.

В-четвертых, это уровень объективности, который способствует должному оцениванию профессиональной, психолого-педагогической ситуации и окружающих, наличию собственной позиции и своего мнения.

В-пятых, это коммуникативные качества, которые характеризуют межличностные, общественные и профессиональные отношения.

В-шестых, это наличие у современного руководителя и педагога ПОО такого качественного показателя, как способность к самоуправлению, которая характеризуется не только управлением формами личностно-профессиональной активности: общением, поведением,



деятельностью и переживаниями, — но и изменением иерархии форм этой активности.

В основу проектирования модели развития личностных и профессиональных качеств руководителя и педагога ПОО положены определенные внутренние и внешние условия, мотивы, включающие потребности, проявленный интерес к самому себе и желания. Необходимым является и саморазвитие себя как личности (к числу используемых методов можно отнести план работы над собой, обязательства перед собой), и процесс самосовершенствования своей профессиональной деятельности, включающий различные обучающие семинары, курсы повышения квалификации и психотехники.

Данные, полученные по результатам экспериментального исследования руководителей и педагогов ПОО, обязывают создать обобщенные портреты руководителя и педагога современной профессиональной образовательной организации.

*Обобщенный портрет руководителя* современной профессиональной образовательной организации выглядит следующим образом.

Управление ПОО осуществляют как мужчины, так и женщины, при этом имеют значение такие факторы, как уровень самооценки, потребность в достижении успеха, степень объективности, личностные особенности (возраст, экстернальность — интернальность), профессиональные качества и опыт практической работы в сфере управления.

✓ Возрастные особенности обследуемых руководителей ПОО таковы: они входят в возрастную группу в диапазоне от 44 до 63 лет. Это период наивысшего расцвета творческой деятельности. По результатам исследования, руководители ПОО имеют средний общий возраст 51 год, женщины — 47 лет и мужчины — 53,5 года.

✓ Должностной стаж руководителей ПОО составил в среднем у мужчин 14 лет, а у женщин — 10 лет, то 173



есть они находятся в возрасте, к которому накоплен определенный опыт управления и руководства персоналом, а также просто житейский опыт.

✓ Исследование развития интеллектуальных и мыслительных способностей не проводилось, но в процессе личной беседы у руководителей ярко выражались активность, общительность, дотошность в работе, способность к детальному анализу больших массивов количественных и качественных данных.

✓ Руководителям ПОО свойственна низкая (52,7 %) и средняя (36,8 %) самооценка, которая сопровождается трудностью оценивания реального положения вещей, определенной степенью тревожности и беспокойством за все то, что они делают. Вероятно, это связано с нестабильностью современных условий жизни, но именно наличие низкой самооценки указывает на недостаточное понимание реальной ситуации.

Высокую самооценку показали только два руководителя (10,5 %). Подобная самооценка необходима для личностного роста, когда человек реально понимает и оценивает ситуацию, себя и окружающих людей. Поведение такого человека отличает слитность субъективного и реального.

✓ Руководители ПОО имеют в основном интернальную направленность личности (79 %), указывающую на высокую ответственность, выносливость и эмоциональную стабильность, готовность к саморазвитию и самосовершенствованию.

✓ 63,2 % руководителей ПОО свойственна средняя степень уверенности в правильности принятого решения, что указывает на непосредственность выражения ими своих чувств, но на таких руководителях можно положиться. Высокую степень уверенности показали 15,8 % респондентов.

✓ Руководители ПОО в основном (79 %) обладают высоким уровнем способности оценивания ситуации и окружающих, что резко снижает вероятность воз-



никновения конфликтных ситуаций в коллективе. Они не позволяют себе принимать на веру чужое мнение, предпочитая самим убедиться, каков человек.

✓ Респондентам свойственен демократический стиль взаимодействия (68,4 %). В этом случае руководитель осуществляет преимущественно коллегиальное управление, которое успешно применимо в научно-исследовательских и творческих коллективах (каким и должен являться коллектив любой образовательной организации).

✓ Руководители ПОО в целом владеют системой самоуправления (94,7 %), однако при этом они слишком расчетливы и рациональны, им не хватает эмоций. В связи с этим, по рекомендации психологов, им стоит понаблюдать за собой и проанализировать свои поступки и действия с точки зрения уравнивания рационального и эмоционального. Вместе с этим они испытывают трудности в постановке целей, в оценивании реального положения вещей, при этом не всегда готовы к изменению ситуации или изменению самого себя. Им свойственны хорошее планирование, но поспешная выработка критериев оценки качества.

✓ Некоторые руководители (36,8 %) обладают большей настойчивостью в достижении своих целей. Они постоянно стремятся улучшить сделанное ими ранее, выработать новые методы деятельности, тем самым обновить устоявшиеся социальные отношения, что свойственно функциональным типам руководителей. Другие руководители (их 42,2 %) обладают средним уровнем потребности в достижении успеха, что характеризует их спокойным отношением к делу и смирением с тем, что есть. Они чаще действуют по принципу: прикажут — сделаем — и почти не проявляют инициативы в совершенствовании сложившейся ситуации.

Безусловно, на качественное управление профессиональной образовательной организацией будет влиять руководитель функционального типа (36,8 %), так 175





как для него характерно сильное желание реализовать преобразования с целью улучшения деятельности своего учебного заведения. В то время как установочный тип руководителя (21 %) будет тормозить развитие ПОО, тем самым отставая от требований, которые предъявляют современные условия жизни и модернизация системы образования.

В итоге личность руководителя профессиональной образовательной организацией, его глубинные психологические особенности, такие как способность к самоанализу, уровень уверенности и объективности в принятии решений, мотивы и установки, а также профессиональные качества: способность к самоуправлению и потребность в достижении успеха, — непосредственно воздействуют на управление учебно-воспитательным процессом в ПОО и, следовательно, влияют на его качественное развитие и конкурентоспособность.

*Обобщенный портрет педагога* современной профессиональной образовательной организации выглядит следующим образом.

✓ Управление учебно-воспитательным процессом в ПОО осуществляют как женщины, так и мужчины.

✓ Обследуемые педагоги ПОО вошли в возрастную группу в диапазоне от 35 до 60 лет, что определяется как период активной трудовой и творческой деятельности.

✓ Педагоги имеют средний возраст: женщины — 42 года, мужчины — 51 год.

✓ Должностной стаж педагога ПОО составил в среднем 14,4 года, то есть к этому возрасту уже накоплен определенный педагогический опыт в профессиональной организации.

✓ У педагогов ПОО развита средняя самооценка (54,3 %). Они могут испытывать некоторую трудность в оценивании реального положения вещей. Им присуща некоторая степень тревожности и беспокойства по по-



✓ Педагогам ПОО (69,6 %) свойственна интернальная степень направленности личности, что указывает на высокую степень ответственности за то, что с ними происходит, выносливости и эмоциональной стабильности.

✓ Почти у половины педагогов ПОО (55,4 %) выявлена средняя степень уверенности в правильности принятого решения, что указывает на убеждение в правильности своих действий, определенную смелость в принятии решений и непосредственность выражения чувств.

✓ Педагогам ПОО (78,3 %) свойственно не позволять себе принимать на веру чужое мнение, предпочитая самим убедиться, каков человек; они демонстрируют высокий уровень способности оценивания ситуации и окружающих.

✓ Педагоги ПОО используют разные стили взаимодействия (либеральный — 20,7 %, авторитарный — 38 % и демократический — 41,3 %) в педагогической деятельности в зависимости от ситуации и особенностей поведения обучающихся.

✓ Подавляющая часть педагогов ПОО в основном владеет системой самоуправления в целом (79,3 %), они рациональны, но в общении с окружающими им не хватает эмоций.

✓ Педагоги ПОО обладают большей настойчивостью в достижении своих целей. По результатам исследования, у 38 % выявлены уровни потребности в достижении успеха выше среднего и высокий. Им свойственны стремление улучшить сделанное ранее, вырабатывать новые методы деятельности и обновлять устоявшиеся социальные отношения. Но почти половине педагогов (47,8 %) присуще спокойное отношение к делу, без проявления инициативы.

В итоге личность педагога профессиональной образовательной организацией весьма многогранна. Психологические особенности и профессиональные качества,



выявленные в процессе исследования (средняя самооценка, некоторая степень тревожности и беспокойства, высокая степень ответственности, уверенность в правильности принятого решения, недоверие к чужому мнению, высокий уровень способности оценивания ситуации и окружающих, способность к самоанализу, наличие разных стилей педагогического взаимодействия, способность к самоуправлению и потребность в достижении успеха), непосредственно влияют на управление учебно-воспитательным процессом в ПОО, его эффективность и результаты.

По мнению авторов, каждый педагог и руководитель ПОО должен понимать, что качественный результат подготовки специалиста зависит от комплекса личностных свойств и отношений, внутренней мотивации, чувств профессиональной принадлежности, социальной значимости и удовлетворенности результатами своего труда.

Современные условия требуют: педагог и руководитель профессиональной образовательной организации должны способствовать тому, чтобы новое поколение, а это сегодняшняя молодежь, овладело тем социальным опытом, который необходим для дальнейшего прогресса общества. Вместе с тем они сами должны быть активными участниками развития всей образовательной системы для создания объективных условий и максимального развития личности, постоянного совершенствования и качественного обновления учебно-воспитательного процесса, реализации принципов демократизации и гуманизации.

## Словарь управленческо-педагогической деятельности

---

**Аттестация педагогических работников** — изучение деятельности педагогов с целью установления их соответствия занимаемой должности и присвоения одной из квалификационных категорий.

**Воспитательная работа** — педагогическая деятельность, направленная на организацию воспитательной среды и управление разнообразными видами деятельности обучающихся с целью решения педагогических задач.

**Деятельность педагогическая** — деятельность педагога с целью обеспечения воспроизводства и развития культуры в сознании обучающихся, развития познавательных способностей и личностных качеств, формирования общего и профессионального мировоззрения.

**Деятельность профессионально-педагогическая** — вид постоянно выполняемой деятельности, специфика которой заключается в психолого-педагогическом воздействии на обучающихся с учетом их возрастных, индивидуальных особенностей, запросов, интересов, увлечений, духовного мира, в целенаправленном управлении процессами образования, воспитания, обучения, развития, профессионального становления личности.



**Иновация** — нововведение, обновление, новинка, изменение.

**Информатизация образования** — внедрение в образовательный процесс информационных технологий, соответствующих требованиям мирового сообщества, повышение качества общеобразовательной и профессиональной подготовки специалистов на основе широкого использования вычислительной и информационной техники.

**Исследование** — вид деятельности человека, позволяющий раскрыть суть и содержание явлений, понять и оценить их, определить тенденции развития, найти возможность использования полученных знаний в практической деятельности человека.

**Исследование научное** — процесс выработки новых научных знаний.

**Категории** — наиболее общие и важные понятия, отражающие основные законы развития объективного мира и характерные свойства предметов и явлений реальной действительности.

**Качества личности** — совокупность всех социально и биологически обусловленных компонентов личности, предопределяющих ее устойчивое поведение в социальной и природной среде.

**Компетентизация** — непрерывность, открытость, стандартизация, вариативность и интегративность.

**Компетентность** (от лат. *competo* — добиваюсь, соответствую, подхожу) — знания, опыт в той или иной области; способность к деятельности «со знанием дела»; определяет качество деятельности специалиста (педагога), уровень педагогической готовности к деятельности.

**Компетенция профессиональная** — личные возможности должностного лица, его квалификация (знания, опыт), позволяющие принимать участие в разработке круга профессиональных решений или решать самому вопрос благодаря наличию у него профессионально необходимых знаний, навыков.



**Конкурентоспособность** — способность высших учебных заведений обеспечивать высокое качество подготовки квалифицированных специалистов, эффективно осуществлять свою деятельность в условиях рыночной экономики и получать прибыль от внебюджетной деятельности.

**Личностные опросники** — класс психодиагностических методик, предназначенных для диагностики степени выраженности у индивида определенных личностных особенностей.

**Личность руководителя** — совокупность качеств и свойств, необходимых для успешной руководящей деятельности.

**Метод** (греч. *methodos* — букв. «путь к чему-либо») — способ достижения цели, определенным образом упорядоченная деятельность.

**Моделирование** (фр. *modele* — образец, прообраз) — воспроизведение характера некоторого объекта на другом объекте, специально созданном для его изучения, который называется моделью.

**Модель** — образ объекта, процесса, явления; средство изменения отношения человека к миру; образец (стандарт) для тиражирования процесса или явления.

**Начальное профессиональное образование** — первая ступень профессионального образования.

**Непрерывное образование** — 1) явление образования, всеохватывающее по полноте, индивидуализированное по времени, темпам и направленности, предоставляющее каждому возможности реализации собственной программы его получения; 2) целостная совокупность средств, способов, форм приобретения, углубления и расширения общего образования, профессиональной компетентности, культуры, воспитания гражданской и нравственной зрелости личности; единая система, включающая общее и профессиональное образование, курсы повышения квалификации, переподготовки кадров, самообразование.



**Образование** — процесс и результат усвоения знаний и развития умственных способностей.

**Педагог** — общий термин, употребляемый для обозначения лиц, занимающихся различными видами образовательной деятельности.

**Педагог профессионального обучения** — субъект профессионально-педагогической деятельности, обеспечивающий организацию и управление процессами воспитания, обучения, образования, развития и профессионального становления обучающихся.

**Педагогическая деятельность** — особый вид социальной деятельности, направленный на передачу знаний и культурно-исторического опыта от старших поколений младшим, создание условий для их личностного развития и подготовку к выполнению определенных социальных ролей в обществе.

**Педагогическая карьера** — активное продвижение педагога в совершенствовании своего профессионализма и самореализации в своей профессии.

**Педагогическая квалиметрия** (в узком значении) — область педагогического исследования, направленного на диагностирование профессиональных качеств педагогов (профессионализма, мастерства, новаторства).

**Педагогическая компетентность** — единство теоретической и практической готовности педагога к осуществлению своей профессиональной деятельности.

**Педагогическая специальность** — вид деятельности в рамках педагогической профессии, характеризующийся совокупностью знаний, умений и навыков, приобретенных в результате образования и обеспечивающих постановку и решение определенного класса профессионально-педагогических задач в соответствии с присваиваемой квалификацией.

**Педагогические способности** — определенные индивидуально-психологические особенности и свойства личности, позволяющие ей достигнуть высоких результатов в педагогической деятельности.



**Педагогические умения** — последовательные действия педагога, основанные на теоретических знаниях и педагогических способностях и направленные на решение педагогических задач.

**Педагогическое мастерство** — высший уровень развития профессионально-педагогической культуры.

**Педагогическое новаторство** — деятельность по внесению и осуществлению новых прогрессивных идей, содержания, методов, форм и т. п. в педагогический процесс и их применение наряду с традиционными подходами.

**Педагогическое призвание** — склонность к педагогическому делу, основанная на осознании способности к нему.

**Повышение квалификации** — углубление, систематизация, обновление профессиональных знаний, развитие практических умений в связи с повышением требований к уровню квалификации и необходимостью освоения новых способов решения профессиональных задач. П. к.: 1) краткосрочное (не менее 72 часов) тематическое обучение, которое заканчивается сдачей соответствующего экзамена, зачета или защитой реферата; 2) тематические и проблемные семинары (от 72 до 100 часов) по актуальным проблемам профессиональной деятельности; 3) длительное (свыше 100 часов) обучение в целях углубленного изучения актуальных профессиональных проблем.

**Преподавание** — педагогическая деятельность, направленная на управление учебно-познавательной деятельностью школьников (студентов и др.).

**Произвольная саморегуляция** — системно организованный психический процесс по инициации, построению, поддержанию и управлению всеми видами и формами внешней и внутренней активности, которые направлены на достижение цели, принимаемой субъектом.

**Профессиограмма педагога** — идеальная модель педагога (учителя, воспитателя, классного руководителя) 183





ля и т. д.), в которой представлены: основные качества личности, которыми должен обладать учитель; знания, умения и навыки, необходимые для выполнения функций педагога.

**Профессионализм** — приобретенная в ходе учебно-практической деятельности способность к компетентному выполнению оплачиваемых функциональных обязанностей.

**Профессиональная компетентность** — интегральная характеристика деловых и личностных качеств специалиста, отражающая не только уровень знаний, умений и опыта, достаточных для достижения целей профессиональной деятельности, но и социально-нравственную позицию личности.

**Профессиональная культура** — уровень, степень совершенства профессионального развития, присущая кому-либо.

**Профессиональная образовательная организация** — образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели ее деятельности образовательную деятельность по образовательным программам среднего профессионального образования и (или) по программам профессионального обучения (в ред. Федерального закона от 13.07.2015 № 238-ФЗ).

**Профессиональное образование** — система целей, средств, способов и форм непрерывного развития личностно-профессиональных потребностей, способностей, сознания будущего специалиста.

**Профессионально-педагогическая культура** — синтез профессионально-педагогической направленности, профессиональных знаний, педагогических способностей и педагогических умений педагога, обеспечивающий высокий уровень его профессиональной деятельности.

**Профессионально-педагогическая направленность личности учителя** — ярко выраженное мотивиро-



проявляющееся в интересе к профессии, в профессионально-педагогических склонностях и намерениях, в педагогическом призвании и других компонентах.

**Профессиональные качества** — качества, полностью отвечающие требованиям конкретной области деятельности (в данном случае образования).

**Развитие** — необратимый, целенаправленный, закономерный процесс изменения потребностей, способностей, сознания человека.

**Самовоспитание** — целеустремленная работа личности по самосовершенствованию своих физических, психологических и моральных качеств.

**Самоконтроль** — сознательная самооценка и регулирование руководителем своих действий в соответствии с поставленной целью.

**Самообразование** — 1) образование, получаемое самостоятельно, вне стен какого-либо учебного заведения, без помощи обучающего; 2) вид дополнительного профессионального образования, осуществляемого на основе индивидуальных образовательных программ. С. предполагает самостоятельное проектирование своего образовательного пространства и самоуправление своей образовательной деятельностью. Данный вид ДПО интегрирован в систему непрерывного профессионального образования и осуществляется в тесной взаимосвязи с другими видами образования.

**Самосознание** — осознанное отношение человека к своим потребностям, влечениям и мотивам поведения, переживаниям и мыслям.

**Самооценка** — ценность, значимость, которой индивид наделяет себя в целом и отдельные стороны своей личности, деятельности, поведения.

**Саморегуляция** — изменения, совершаемые в рамках имеющихся правил.

**Самоуправление** — целенаправленное изменение, управление своими формами активности: общением, поведением, деятельностью и переживаниями.



**Система управления** — объединение объекта и субъекта управления, функционирующее как единое целое.

**Социально-профессиональная позиция педагога** — система интеллектуальных, волевых и эмоционально-оценочных отношений к миру, педагогической деятельности, педагогической действительности в целом.

**Специализация** — конкретизированная совокупность знаний, умений и навыков, ориентированных на применение в локализованной области профессиональной деятельности человека в рамках специальности. Находит отражение в учебных планах и программах.

**Специальность** — 1) постоянно выполняемая трудовая деятельность, выделенная вследствие внутреннего разделения труда в рамках профессии (например, учитель математики, врач-педиатр); 2) совокупность знаний, умений и навыков, приобретенных в результате образования и обеспечивающих постановку и решение определенных классов профессиональных задач; 3) направление подготовки в образовательной организации.

**Стиль педагогической деятельности** — характерные черты педагогического мастерства, традиционно складывающиеся в опыте педагога; своеобразный «почерк», определенная манера педагогических действий, присущая каждому педагогу.

**Технология педагогическая** — совокупность целенаправленных, организованных, упорядоченных действий педагога, средств обучения, процесса становления и развития личности обучающихся, обеспечивающих реализацию целей педагогического процесса.

**Управление** — 1) процесс непосредственного воздействия субъекта управления на объект управления; 2) перевод управляемой системы из одного состояния в другое посредством целенаправленного воздействия управляющей системы. Цель управления — значение,



ходных координат объекта управления, обеспечивающие достижение желаемых результатов функционирования объекта управления.

**Учитель** — лицо, передающее другим приобретенные им знания, умения, приобретенный опыт, свое понимание жизни и отношение к ней.

**Фрустрированное состояние** — затяжное отрицательное психоэмоциональное состояние психики.

**Эффективность системы управления** — мера, соотносящая результат управления с затратами на его достижение.

## Литература

---

1. Агапов, В. С. Проблема личности руководителя в отечественной психологии / В. С. Агапов // Психология и жизнь : сборник научных трудов. — Вып. № 1. — М. : МОСУ, РПО, 2000. — С. 78—85.

2. Ананьев, Б. Г. Комплексное изучение человека и психодиагностика / Б. Г. Ананьев // Вопросы психологии. — 1986. — № 6. — С. 21—33.

3. Андреева, Е. В. Теоретические и методологические основы развития управленческого потенциала / Е. В. Андреева, Л. Л. Киора // Студенческий научный форум — 2015: VII Международная студенческая научная конференция. — URL: <http://www.scienceforum.ru/2015/1356/14782>.

4. Аникеева, Н. П. Психологический климат в коллективе / Н. П. Аникеева. — М., 1989. — 223 с.

5. Анцыферова, Л. И. Психология повседневности: жизненный мир личности и «техники» ее бытия / Л. И. Анцыферова // Психологический журнал. — 1993. — Т. 14. — № 2. — С. 3—16.

6. Асмолов, А. Г. Психология личности / А. Г. Асмолов. — М. : Изд-во Моск. ун-та, 1990. — 367 с.

7. Афанасьев, В. Г. Человек в управлении обществом / В. Г. Афанасьев. — М., 1977. — 264 с.



8. *Бабанский, Ю. К.* Проблема повышения эффективности педагогических исследований / Ю. К. Бабанский. — М. : Педагогика, 1982. — 192 с.

9. *Байер, Г.* Стиль работы и образ жизни руководителя / Г. Байер, К. Бухгольц. — М. : Экономика, 1985. — 280 с.

10. *Баскакова, М. Е.* Мужчины и женщины в системе образования / М. Е. Баскакова // Вопросы образования. — 2005. — № 1. — С. 276—303. — URL: <https://vo.hse.ru/2005--1/26557320.html>.

11. *Богданов, А. И.* Принятие управленческих решений в проектной деятельности образовательного учреждения : дис. ... канд. пед. наук / А. И. Богданов. — Киров, 2001. — 174 с.

12. *Божович, Л. И.* Избранные психологические труды / Л. И. Божович. — М., 1995. — 209 с.

13. *Вазина, К. Я.* Педагогический менеджмент (концепция, опыт работы) : монография / К. Я. Вазина, Ю. Н. Петров, В. Д. Белиловский. — М. : Педагогика, 1991. — 268 с.

14. *Вазина, К. Я.* Саморазвитие человека и профессиональная деятельность (концепция, опыт) / К. Я. Вазина. — Н. Новгород, 1993. — 58 с.

15. *Вазина, К. Я.* Технология развивающего управления и непрерывное профессиональное саморазвитие : монография / К. Я. Вазина, Ю. Н. Петров. — Н. Новгород, 1996. — 296 с.

16. *Выготский, Л. С.* Педагогическая психология / Л. С. Выготский ; под ред. В. В. Давыдова. — М. : Педагогика-Пресс, 1999. — 536 с.

17. *Выготский, Л. С.* Развитие высших психических функций человека / Л. С. Выготский. — М., 1960. — 500 с.

18. *Генов, Ф.* Психология управления. Основные проблемы : пер. с болг. / Ф. Генов. — М., 1982. — 422 с.

19. *Громкова, М. Т.* Педагогическая деятельность в профессиональном образовании : учебное пособие для преподавателей среднего, высшего и дополнительного **189**



профессионального образования / М. Т. Громкова. — М. : Професионал, 2001. — 115 с.

20. Гусева, А. С. Развитие аутопсихологических способностей личности: методы и технологии : учеб.-метод. пособие / А. С. Гусева, В. В. Лешин. — М. : Изд-во РАГС, 2000. — 116 с.

21. Дежникова, Н. С. Педагогический коллектив школы / Н. С. Дежникова. — М. : Знание, 1984. — 78 с.

22. Диагностика лидерских способностей (Е. Жариков, Е. Крушельницкий) // Фетискин, Н. П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов. — М., 2002. — С. 316—320.

23. Дружинин, В. Н. Экспериментальная психология / В. Н. Дружинин. — СПб. : Питер, 2000. — 320 с. : ил. — (Сер. «Учебник нового века»).

24. Дьяченко, М. И. Психологический словарь-справочник / М. И. Дьяченко, Л. А. Кандыбович. — Мн. : Харвест ; М. : АСТ, 2001. — 576 с.

25. Егорова, Т. Е. Психологическая культура руководителя : учебное пособие / Т. Е. Егорова. — Н. Новгород : Изд-во ВВАГС, 2003. — 164 с.

26. Егорова, Т. Е. Формирование аутопсихологической компетентности личности в условиях интенсивной групповой подготовки : дис. ... канд. психол. наук / Т. Е. Егорова. — М., 1997. — 218 с.

27. Ефимова, Г. З. Учителя-мужчины и учителя-женщины: общее и различное в социологических портретах / Г. З. Ефимова // Наукоеведение: интернет-журнал. — 2015. — Т. 7. — Вып. № 5. — URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/137PVN515.pdf>.

28. Журавлев, А. Л. Индивидуальный стиль руководства производственным коллективом / А. Л. Журавлев, В. Ф. Рубахин, В. Г. Шорин. — М., 1976. — 119 с.

29. Ильин, Е. П. Психология для педагогов / Е. П. Ильин. — СПб. : Питер, 2012. — 640 с.

30. Китов, А. И. Психология управления / А. П. Китов. — М. : Изд-во Академии МВД, 1979. — 521 с.



31. Книгин, Л. Кадры управления и менеджмента / Л. Книгин // Высшее образование в России. — 2003. — № 4. — С. 115—119.

32. Ковалев, А. Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства / А. Г. Ковалев. — М., 1978. — 204 с.

33. Конопкин, О. А. Психологическая саморегуляция произвольной активности / О. А. Конопкин // Вопросы психологии. — 1995. — № 1. — С. 5—12.

34. Кричевский, Р. Л. Если вы руководитель / Р. Л. Кричевский. — М.: Дело, 1996. — 207 с.

35. Крупица, В. В. Теоретико-методологические основы менеджмента персонала организации : монография / В. В. Крупица. — Н. Новгород : Изд-во ВГИПА, 2000. — 241 с.

36. Кузьмина, Н. В. Профессионализм педагогической деятельности : метод. пособие / Науч.-исслед. центр разв. творч. молодежи ; Н. В. Кузьмина, А. А. Реан. — СПб. ; Рыбинск, 1993. — 54 с.

37. Левит, М. В. Как сделать хорошую школу? / М. В. Левит. — М.: Педагогический поиск, 2000. — 160 с.

38. Леонтьев, А. Н. Проблемы развития психики / А. Н. Леонтьев. — 4-е изд. — М.: Изд-во Моск. ун-та, 1981. — 584 с.

39. Ломов, Б. Ф. О комплексном изучении человека / Б. Ф. Ломов // Познание человека. — М., 1988. — 205 с.

40. Марасанов, Г. И. Психологическая культура руководителя: направление акмеологического анализа / Г. И. Марасанов, Т. Э. Зингер // Акмеология: методология, методы и технология. — М., 1998. — С. 201—204.

41. Маркова, А. К. Психология профессионализма / Международный гуманитарный фонд «Знание»; А. К. Маркова. — М., 1996. — 309 с.

42. Маслоу, А. Самоактуализация. Психология личности / А. Маслоу. — М.: Педагогика, 1982. — 238 с.

43. Мелешко, В. Количество колледжей и техникумов в России сократилось более чем на тысячу за пять 191





лет / В. Мелешко // Учительская газета. — 2017. — 11 мая. — URL: [ug.ru/news/21740](http://ug.ru/news/21740).

44. Мескон, М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М. : Дело, 1998. — 800 с.

45. Митина, Л. М. Учитель как личность и профессионал / Л. М. Митина. — М., 1994. — 215 с.

46. Митяшин, С. П. Диагностика профессиональной компетентности руководителей : автореф. дис. ... канд. психол. наук / С. П. Митяшин. — Л. : ЛГУ, 1982. — 19 с.

47. Михеев, В. И. Моделирование и методы теории измерений в педагогике / В. И. Михеев. — М. : Высшая школа, 1987. — 200 с.

48. Немов, Р. С. Психология : учеб. для студ. высш. пед. учеб. завед. : в 3 кн. Кн. 2: Психология образования / Р. С. Немов. — 3-е изд. — М. : Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 1998. — 608 с.

49. Нечаев, А. П. Методы экспериментального исследования личности / А. П. Нечаев. — СПб., 1998. — 100 с.

50. Образование взрослых: социально-психологические проблемы, поиски, решения / под ред. Ю. Н. Кулюткина, Г. С. Сухобской. — СПб., 2000. — 183 с.

51. Организатор и организаторская деятельность / И. С. Мангутов, Л. И. Уманский ; М-во высш. и сред. спец. образования РСФСР. — Л. : Изд-во Ленингр. ун-та, 1975. — 312 с.

52. Орлов, А. Б. Психология личности и сущности человека: парадигмы, проекции, практики : учеб. пособие для студ. психол. фак. вузов / А. Б. Орлов. — М. : Издательский центр «Академия», 2002. — 272 с.

53. Папуш, М. Практическая психотехника / М. Папуш. — М. : Ин-т общегуманитарных исследований, 1997. — 173 с.

54. Петров, Ю. Н. Инновационное образование — вызов времени : монография / Ю. Н. Петров, К. Я. Вази-на. — Н. Новгород : Изд-во ВГИПА, 2007. — 152 с.



тентность преподавателя иностранного языка : монография / Ю. Н. Петров, А. Г. Шобонова. — Н. Новгород : Изд-во ВГИПА, 2011. — 112 с.

56. *Петров, Ю. Н.* Организация личностно ориентированного образования в вузе / Ю. Н. Петров, М. А. Государев. — Н. Новгород : Изд-во ВГИПА, 2002. — 138 с.

57. *Петров, Ю. Н.* Основа сопровождения профессионального самоопределения будущих специалистов : монография / Ю. Н. Петров, И. В. Крыжановская. — М. : МГУЛ, 2016. — 138 с.

58. *Петров, Ю. Н.* Перспективы и ориентиры развития инженерно-педагогического образования : монография / Ю. Н. Петров. — Н. Новгород : Изд-во ВГИПА, 2007. — 54 с.

59. *Петров, Ю. Н.* Подготовка квалифицированных кадров при дуальном обучении в профессиональной образовательной организации : монография / Ю. Н. Петров, А. Ю. Петров, Н. С. Петрова. — Н. Новгород : НИРО, 2018. — 273 с.

60. *Петров, Ю. Н.* Профессиональное развитие преподавателей физической культуры профессиональных образовательных организаций : монография / Ю. Н. Петров, К. Е. Клычков. — Н. Новгород : Изд-во ВГИПА, 2016. — 234 с.

61. *Петров, Ю. Н.* Управленческо-педагогическая деятельность руководителя профессиональной образовательной организации по повышению качества образования : монография / Ю. Н. Петров, А. Ю. Петров, М. Н. Булаева. — Н. Новгород : ГБОУ ДПО НИРО, 2016. — 217 с.

62. *Петровский, А. В.* Личность. Деятельность. Коллектив / А. В. Петровский. — М. : Политиздат, 1982. — 254 с.

63. *Пономарев, А. И.* Инновационный стиль руководства современным средним общеобразовательным учреждением : дис. ... канд. пед. наук / А. И. Пономарев. — Киров, 2002. — 215 с.

64. *Пономарев, Л. Н.* Эффективность труда руково- 193



дителя / Л. Н. Пономарев, В. П. Чичканов. — М. : Мысль, 1988. — 316 с.

65. *Поташник, М. М.* Управление современной школой / М. М. Поташник. — М., 1992. — 128 с.

66. Психологический словарь / под ред. В. П. Зинченко, Б. Г. Мещерякова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Педагогика-Пресс, 1997. — 440 с. : ил.

67. Психология в управлении : сборник / сост. А. М. Зимичев. — Л. : Лениздат, 1983. — 192 с. : ил.

68. Психология профессиональной деятельности / Н. Самоукина. — 2-е изд. — СПб. : Питер, 2003. — 224 с. : ил. — (Сер. «Учебное пособие»).

69. Реформа среднего профессионального образования (отечественный и зарубежный опыт) : Бюллетень о сфере образования. — Вып. № 11 (март 2017). — 32 с. — URL: [http:// ac.gov.ru/publications/](http://ac.gov.ru/publications/).

70. *Рогов, Е. И.* Настольная книга практического психолога : учеб. пособие : в 2 кн. / Е. И. Рогов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 1999. — Кн. 2: Работа психолога со взрослыми. Коррекционные приемы и упражнения. — 480 с. : ил.

71. *Романов, С. П.* Развитие профессиональной компетентности руководителей водохозяйственных служб : автореф. дис. ... канд. пед. наук / С. П. Романов. — Н. Новгород, 2002. — 27 с.

72. Российская педагогическая энциклопедия / ред. В. В. Давыдов. — М. : Большая российская энциклопедия, 1993. — 1160 с.

73. *Рубинштейн, С. Л.* Проблемы общей психологии / С. Л. Рубинштейн. — М. : Педагогика, 1973. — 424 с.

74. *Столяренко, Л. Д.* Основы психологии / Л. Д. Столяренко. — Ростов н/Д. : Феникс, 1997. — 736 с.

75. *Стрекалова, Н.* Гендерная асимметрия в системе высшей школы: проблемы и решения / Н. Стрекалова // Высшее образование в России. — 2002. — № 5. — С. 62—64.



тором школы / В. А. Сухомлинский. — М. : Просвещение, 1973. — 208 с.

77. Сучкова, Н. И. Комплект методического обеспечения личностно-профессионального развития преподавателей высших учебных заведений / Н. И. Сучкова. — Н. Новгород : Изд-во ВГИПА, 2003. — 72 с.

78. Сучкова, Н. И. Личностно-профессиональное развитие преподавателей вузов в условиях модернизации образования : методические рекомендации / Н. И. Сучкова. — Н. Новгород : Изд-во ВГИПА, 2004. — 22 с.

79. Сучкова, Н. И. Личностно-профессиональное развитие преподавателей высших учебных заведений : дис. ... канд. пед. наук / Н. И. Сучкова. — Н. Новгород : Изд-во ВГИПА, 2004. — 183 с.

80. Сучкова, Н. И. О влиянии психологических особенностей руководителей вуза на качество образования / Н. И. Сучкова // Теория и практика профессионального образования: педагогический поиск : сборник научных трудов / под ред. Г. Д. Бухаревой ; Рос. гос. проф. пед. ун-т. — Екатеринбург, 2004. — Вып. 4. — С. 195—201.

81. Сучкова, Н. И. Психология педагогического общения и его влияние на эффективность учебно-воспитательного процесса в техническом вузе / Н. И. Сучкова // Российский студент — гражданин, личность, исследователь : материалы региональной научно-практической конференции. — Н. Новгород : НГТУ, 2007. — С. 233—234.

82. Сучкова, Н. И. Социально-педагогическая адаптация студентов средних профессиональных учебных заведений : методические рекомендации / Н. И. Сучкова, Н. М. Смыслова. — Н. Новгород : ВГИПУ, 2009. — 48 с.

83. Сучкова, Н. И. Эмоционально-оценочное отношение личности руководителя вуза к знаниям о себе / Н. И. Сучкова // Актуальные вопросы развития образования и производства : сборник трудов V Всероссийской научно-практической конференции. — Н. Новгород : Изд-во ВГИПА, 2004. — С. 52—57.



84. Творогова, Н. Д. Общение: диагностика и управление / Н. Д. Творогова. — М. : Смысл, 2002. — 246 с.

85. Управление образовательными системами : учебное пособие / под ред. В. С. Кукушина. — М. : ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д. : Издательский центр «МарТ», 2003. — 464 с. — (Сер. «Педагогическое обозрение»).

86. Федеральный закон от 20.12.2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

87. Федоров, И. Качество образования — категория фундаментальная / И. Федоров // Высшее образование в России. — 2000. — № 2. — С. 3—7.

88. Фетискин, Н. П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Михайлов. — М. : Изд-во Института психотерапии, 2002. — 339 с.

89. Филиппов, А. В. Ключевые проблемы / А. В. Филиппов // Высшее образование в России. — 2003. — № 1. — С. 22—25.

90. Фрейд, З. Психология бессознательного : сб. произведений / З. Фрейд ; сост., науч. ред., авт. вступ. ст. М. Г. Ярошевский. — М. : Просвещение, 1989. — 448 с.

91. Четвериков, А. В. Переживание как средство преодоления возможности реализации жизненных потребностей россиян в период социальных перемен / А. В. Четвериков // Развитие профессиональной и психологической культуры государственных служащих. — М. : РАГС, 2000. — С. 44—52.

92. Чугунова, Э. С. Социально-психологические особенности творческой активности инженеров / Э. С. Чугунова ; ЛГУ им. А. А. Жданова. — Л. : Изд-во ЛГУ, 1986. — 160 с.

93. Шакуров, Р. Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив / Р. Х. Шакуров. — М. : Просвещение, 1990. — 208 с.

94. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации : учебно-практич. пособие / С. В.



нес-школа “Интел-Синтез”», 2000. — 368 с. — (Сер. «Библиотека журнала “Управление персоналом”»).

95. Шепель, В. М. Человековедческая компетентность менеджера. Управленческая антропология / В. М. Шепель. — М. : Народное образование, 1999. — 432 с.

96. Щебетенко, А. И. Тесты для делового человека и для всех / А. И. Щебетенко. — Пермь : Алгос-Пресс, 1995. — 197 с.

97. Щекин, Г. В. Визуальная психодиагностика и ее методы : учебно-метод. пособие. Ч. 1. Основы визуальной психодиагностики / Г. В. Щекин. — Киев : ВЗУУП, 1992. — 111 с. : ил.

98. Schein, E. Organizational Culture and Leadership / E. Schein. — San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1985. — P. 78—97.

### Интернет-ресурсы

1. <https://studfiles.net/preview/4070932/page:24/>.

2. <http://upr.1september.ru/article.php?id=201000406>.

3. <https://infourok.ru/analiticheskiy-otchet-po-rezultatam-samodiagnostiki-lichnostnoprofessionalnih-kachestv-buduschego-uchitelya-1070324.html>.

4. <http://www.dslib.net/obw-pedagogika/diagnostika-professionalno-znachimyh-lichnostnyh-kachestv-buduwih-socialnyh.html>.

5. <http://neorusedu.ru/news/vladimir-putin-sovremennoe-kachestvennoe-obrazovanie-dolzno-byt-dostupnokazhdomu>.

## Сведения об авторах

---

***Петров Юрий Николаевич*** — доктор педагогических наук, профессор, заслуженный работник высшей школы РФ, заслуженный деятель науки РФ, руководитель проектно-сетевых центров образования специалистов профессиональных образовательных организаций факультета профессионального технического образования ГБОУ ДПО «Нижегородский институт развития образования»

***Сучкова Надежда Ивановна*** — кандидат педагогических наук, доцент, педагог-психолог высшей категории, практический психолог, доцент кафедры менеджмента Арзамасского филиала Российского университета кооперации

## Содержание

---

<i>Введение</i> .....	3
<b>Глава 1. Научно-теоретические предпосылки личностно-профессионального развития руководителей и педагогов профессиональных образовательных организаций</b> .....	5
1.1. Социально-педагогический подход к личностно-профессиональному развитию руководителя и педагога ПОО .....	5
1.2. Личность руководителя как определяющий фактор формирования качественного управления научным и учебно-воспитательным процессом в ПОО .....	25
1.2.1. Современный уровень развития ПОО и отношение личности руководителя к организации учебно-воспитательного процесса .....	25
1.2.2. Личность руководителя и педагога в системе социальных и профессиональных отношений в ПОО .....	32
1.2.3. Система управленческой деятельности руководителя ПОО .....	43
1.3. Моделирование процесса развития личностных и профессиональных качеств руководителя и педагога ПОО .....	47





<b>Глава 2. Исследование личностно-профессионального уровня развития руководителя и педагога ПОО</b> .....	63
2.1. Исследование личностно-профессиональных качеств руководителя ПОО .....	63
2.2. Исследование личностно-профессиональных качеств педагога ПОО .....	82
2.3. Результаты экспериментального исследования .....	92
2.3.1. Результаты исследования руководителей ПОО .....	92
2.3.2. Результаты исследования педагогов ПОО .....	109
<b>Глава 3. Технологический инструментарий развивающего управления современным учебно-воспитательным процессом ПОО</b> .....	121
3.1. Диагностические методики исследования управления учебно-воспитательным процессом .....	121
3.1.1. Тест экспресс-оценки управленческого потенциала руководителя .....	121
3.1.2. Тест «Способность к самоуправлению» .....	123
3.1.3. Тест «Самоопределение уровня готовности педагога к воспитательной работе» ...	129
3.1.4. Тест «Терпимы ли вы к чужому мнению, способны ли уважать иную точку зрения?» .....	131
3.1.5. Тест «Выявление тенденций к стилям педагогического общения» .....	134
3.2. Методики самодиагностики личностно-профессиональных качеств руководителей и педагогов ПОО .....	138
3.2.1. Методика «Диагностика лидерских способностей» .....	140
3.2.2. Опросник «Самооценка личности» .....	145
3.2.3. Тест «Шкала локуса контроля Д. Роттера» .....	147



3.2.4. Тест «Уверены ли вы в себе».....	150
3.2.5. Тест оценки объективности .....	152
3.2.6. Методика определения стиля общения .....	155
3.2.7. Опросник для измерения потребности в достижении .....	160
3.2.8. Тест «Каков ваш творческий потенциал?» .....	162
3.2.9. Тест «Способность к саморазвитию»....	165
3.2.10. Тест «Можете ли вы влиять на других?» .....	167
<i>Заключение</i> .....	169
<i>Словарь управленческо-педагогической деятельности</i> .....	179
<i>Литература</i> .....	188
<i>Сведения об авторах</i> .....	198

*Научное издание*

**Петров Юрий Николаевич,  
Сучкова Надежда Ивановна**

**ЛИЧНОСТНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ  
РУКОВОДИТЕЛЕЙ и ПЕДАГОГОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ  
в СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**



*Монография*

Редактор *Н. Ю. Андреева*  
Компьютерная верстка *О. В. Кондрашиной*

Оригинал-макет подписан в печать 30.09.2019 г.  
Формат 60×84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Бумага офсетная. Гарнитура SchoolBookC.  
Печать офсетная. Усл.-печ. л. 11,86. Тираж 100 экз. Заказ 2555.

Нижегородский институт развития образования,  
603122, Н. Новгород, ул. Ванеева, 203.

*[www.niro.nnov.ru](http://www.niro.nnov.ru)*

Отпечатано в издательском центре учебной  
и учебно-методической литературы ГБОУ ДПО НИРО



