

Государственное бюджетное образовательное учреждение  
дополнительного профессионального образования  
«НИЖЕГОРОДСКИЙ ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ»  
Кафедра теории и практики управления образованием

---

**Н. С. Татарникова**

**Личностный  
ПОТЕНЦИАЛ УПРАВЛЕНИЯ  
РУКОВОДИТЕЛЯ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**



Учебно-методическое пособие

---

Нижний Новгород  
Нижегородский институт развития образования  
2017

УДК 371.113.1

ББК 74.24.1

Т23

**Автор**

**Н. С. Татарникова**, канд. пед. наук, доцент кафедры теории и практики управления образованием ГБОУ ДПО НИРО

**Рецензенты**

**Е. С. Минькова**, д-р психол. наук, профессор кафедры психологической профессиональной деятельности Приволжского института повышения квалификации работников государственной налоговой службы;

**Д. В. Жарова**, канд. психол. наук, доцент кафедры социальной и организационной психологии НГПУ имени К. Минина

*Рекомендовано к изданию*

*научно-методическим экспертным советом ГБОУ ДПО НИРО*

**Татарникова, Н. С.**

Т23 Личностный потенциал управления руководителя образовательной организации : учебно-методическое пособие / Н. С. Татарникова. — Н. Новгород : Нижегородский институт развития образования, 2017. — 127 с.

ISBN 978-5-7565-0714-0

В учебно-методическом пособии значительное внимание уделяется анализу личностных качеств руководителя, развитию личностного потенциала управления, недостаточная сформированность которых не позволяет эффективно управлять организацией, коллективом, достигать поставленных целей. Изложены теоретические и практические аспекты обозначенной проблемы, представлены различные тесты и методики для самооценки деловых и личностных качеств руководителя, а также программа модульного курса повышения квалификации руководителей образовательных организаций.

Издание может использоваться студентами вузов, магистратуры, в системе повышения квалификации и профессиональной переподготовки по направлению «Менеджмент в образовании».

УДК 371.113.1

ББК 74.24.1

© Татарникова Н. С., 2017

© ГБОУ ДПО «Нижегородский институт развития образования», 2017

ISBN 978-5-7565-0714-0

Современный менеджмент как научное и особенно практическое направление развивается весьма стремительно. Анализируется и уточняется уже накопленный опыт, появляются новые идеи, технологии, связанные с психологическим обеспечением решения стоящих перед менеджером задач. Данное обстоятельство и предопределило необходимость издания учебно-методического пособия, содержание которого полностью сосредоточено на личностном потенциале управления руководителя образовательной организации.

Личностные качества менеджера рассматриваются как компонент трудового потенциала профессионала, а также с позиций профессиональной пригодности руководителя образовательной организации как представителя профессии типа «человек — человек» (Е. А. Климов, Г. С. Никифоров, В. М. Шепель, А. В. Розанова и др.).

Моральную надежность менеджера связывают с профессиональным здоровьем и самореализацией в профессиональной сфере (Г. С. Никифоров, Е. К. Веселова). Современные исследования показывают, что непринятие специалистом норм профессиональной этики на личностном уровне

становится основой для формирования профессионального маргинализма (Е. П. Ермолаева). Противоречия между профессиональными и индивидуальными нравственными нормами личности провоцируют развитие профессиональных деформаций (С. П. Безносков, Л. Г. Почебут).

Значимая роль личностных качеств как нравственного компонента в профессиональной деятельности менеджера обусловлена тем, что она связана с реализацией властных полномочий, высоким уровнем ответственности и большим объемом коммуникаций. Формирование личного авторитета руководителя образовательной организации и доверие к нему со стороны сотрудников, родителей, детей, общественности, так необходимые для эффективного управления, зависят от соблюдения менеджером нравственных норм. Нравственная направленность, реализующаяся в поступках руководителя образовательной организации, влияет на формирование ценностей корпоративной культуры и норм этики взаимодействия всех субъектов педагогического процесса.

Современный уровень управления образовательной организацией предполагает развитие и активное функционирование широкого спектра менеджерских умений руководителей. В настоящее время критическим фактором для руководителя становятся не столько профессиональные знания, сколько некоторые личностные характеристики, которые тесно связаны с эффективными коммуникациями, кооперацией между людьми, мотивацией, созданием команд, творческих групп и умением работать в них, искусством ведения переговоров и достижения соглашений.

Менеджер — это специалист по управлению, который разрабатывает планы, определяет, что и когда делать, кто и как будет выполнять намеченное (управление персоналом), разрабатывает рабочие процедуры (технологии) управленческого процесса, осуществляет контроль и т. д.

Успешность руководителя, по мнению Г. С. Никифорова, складывается из двух одинаково важных умений: умения управлять людьми и умения достигать рабочей цели (в тра-

диционной отечественной терминологии — направленность на дело и на людей). Эти два управленческих умения, с точки зрения Г. С. Никифорова, в идеале должны быть в балансе и существовать в связанной цепи более частных умений менеджера.

Низший уровень умений руководителя — это **администраторские умения**: обдумывание и передача поручений, предвидение будущего и стратегическое планирование, создание рабочей обстановки в организации, разбор проблемных ситуаций, обучение подчиненных.

Следующий уровень — **лидерские умения**. Основное в лидерских умениях — предвидение и способность влиять на других людей, направлять и стимулировать их к эффективной деятельности.

Уровень **менеджерских умений** связан с воплощением управленческих целей, что обеспечивает их ясность, планирование, решение проблем, обучение, осуществление обратной связи, контроля за выполнением работ и т. д.

Умение управлять рабочими группами (социальные умения) сотрудников организации и влиять на повышение удовлетворенности от совместных действий в группах, на улучшение функционирования и повышение уровня сплоченности рабочих групп — это умения, включающие в себя возможности успешного планирования и управления как отдельными людьми, так и большими коллективами.

И наконец, последний, наиболее высокий уровень — **специальные менеджерские умения**, связанные со спецификой конкретной профессиональной управленческой деятельности [17].

В целях оценки труда руководителя образовательной организации используются такие методы оценивания, как анкетирование, наблюдение, рейтинговые оценки, интервьюирование, метод самооценки, «управленческий портфель» (накопление материалов, характеризующих деятельность руководителя) и др.

По-прежнему актуальной остается проблема поиска надежных **критериев** сформированности управленческой компетентности руководителя образовательной организации.

Теоретический анализ помог выявить в структуре управленческой компетентности когнитивный, организационный, коммуникативный и рефлексивный компоненты, сформированность которых является показателем управленческой компетентности руководителей образовательных организаций.

В качестве показателей сформированности *когнитивного компонента* управленческой компетентности необходимо рассматривать наличие у руководителей управленческих и профессиональных знаний в сфере управления образовательной организацией, интеллектуальных умений, связанных с переработкой усваиваемой информации.

Показатель сформированности *организационного компонента* — умение организовать эффективную работу образовательной организации, создать благоприятные условия для развития подчиненных и привить навыки самоменеджмента.

Показателем сформированности *коммуникативного компонента* являются навыки межличностной коммуникации и межличностного восприятия, умение сформировать команду единомышленников.

*Рефлексивный компонент* управленческой компетентности руководителя — это умение осуществлять рефлекссию управленческой деятельности, навыки самооценки и самоанализа, навыки самореализации и саморегуляции в профессионально-педагогической и управленческой деятельности.

В современном менеджменте не случайно значительное внимание уделяется анализу личностных качеств руководителя, а также развитию личностного потенциала управления (ЛПУ), недостаточная сформированность которых не позволяет эффективно управлять организацией, коллективом, достигать поставленных целей. Как отечественными, так и западными учеными анализируются индивидуальные качества лидера, его личностные особенности, способности к управленческой деятельности, влияющие на развитие компетентности руководителя образовательной организации.

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОНЯТИЯ ЛИЧНОСТИ

---

Отечественные и зарубежные ученые сходятся во мнении, что «личность» — одно из самых сложных понятий в психологии, социологии и педагогике, несмотря на то, что оно является одним из основных.

Понятие личности — недавнее приобретение человечества. Современное понимание личности не исключает анализа ее развития, динамики, изменений. Данные изменения и развитие связаны не с переходом из состояния «неличность» в состояние «личность», а с динамикой самой личности, структурой ее свойств, ее отношением к миру и себе самому. Нет такого возрастного или социального предела, за которым человек перестает быть личностью. На любом этапе своего развития человек обнаруживает такие свойства и особенности поведения, которые свидетельствуют о его своеобразии, а следовательно, позволяют рассматривать его как личность [8].

Человека делает личностью сам факт его рождения в человеческом обществе, дающий ему возможность проявлять себя, предъявлять требования к миру, своим существованием влиять на ход событий. В процессе развития человек меняется сам и стремится изменить условия своего существования, приобрести новые качества и новое положение в социальной среде, тем самым совершенствуясь как личность.

К. К. Платонов предлагает следующее определение личности: «Личность — это конкретный человек как субъект преобразования мира на основе его познания, переживания и отношения к нему... Личность — это человек как субъект сознания. Сознание как форма отношения к миру и к самой себе является не только важной характеристикой личности, но и фактором ее развития» [16]. В процессе жизнедеятельности человеком ведется огромная работа по осознанию и формированию себя как личности, по выявлению личностного своеобразия, своих отличительных особенностей.

Следует подчеркнуть, что в основе формирования и развития личности, ее поведения лежит не только тенденция к обособлению, стремлению выделиться, отличаться, но и противоположная — уподобиться, стать похожим на других, «своим». Сознание дает человеку возможность, глядя на других людей, увидеть себя, найти в них образец для подражания или повод для негодования.

Своеобразие личности проявляется и в ее отношении к социальной роли (например, к роли руководителя образовательной организации), которую ей приходится играть и которую она может принимать или отвергать, исполнять охотно или нехотя, импровизируя или покорно выполняя все предписания.

Понятие «роль» используется в качестве ключевого продуктивного концепта в ряде социологических и социально-психологических теорий. Имеется в виду, что конкретные субъекты выступают во множестве социальных ролей. Роль — это отдельно взятый аспект целостного поведения, определяется как нормативно регулируемое на основе общепринятых ценностей поведение. Роли подразделяются на предписанные, определяемые рождением, полом, возрастом и др., и достигаемые личными усилиями — профессиональные, статусные и т. д.

Нестабильность, динамичность и противоречивость социально-экономических условий, характерные для современной России, заставляют искать такие пути социализации, которые обеспечивают оперативную ориентировку в вызовах соци-

альной среды, принятие адекватных этим вызовам решений, развивают умения организовать эффективное поведение, нести личную ответственность за принятые решения и свои действия. Для человека, идущего по пути формирования личностного потенциала управления, склонного к выполнению в будущем социальных ролей, связанных с управлением, это особенно актуально [5].

Итак, личность — это не только то, каков человек в данный момент, но и то, каким он стремится стать. Различие существующего актуально и желаемого или должного в представлении личности создает тот своеобразный потенциал, который определяет темп изменений и развития личности. Личность характеризуется свойственным ей мировоззрением — представлением о мире и своем месте в нем, о пути в этом мире.



### Вопросы для самоконтроля

1. Как вы понимаете определение личности, данное К. К. Платоновым: «...личность — это человек как субъект сознания»?
2. Почему профессиональные и статусные социальные роли характеризуются как достигаемые личными усилиями?
3. Как вы думаете, почему личность одно из самых сложных понятий в менеджменте, психологии, социологии и педагогике?



### Уясните понятия

- ✓ личность
- ✓ сознание
- ✓ самосознание
- ✓ социальная роль
- ✓ способности
- ✓ мировоззрение

**Л**ичностный потенциал управления (ЛПУ) — это совокупность таких мотивационных, индивидуально-психологических и социально-психологических характеристик, особенностей познавательных процессов и психофизиологических свойств человека, которые при определенных условиях позволяют ему проявлять себя в качестве субъекта управления в социальной (и в ее частном случае — организационной) системе [5].

Специалисты в области управления признают, что человек, занимающийся административной работой, должен быть зрелым эмоционально, наделен богатым интеллектом, высокоразвитым чувством интеллектуальной любознательности и иметь солидную профессиональную подготовку. Более того, черты характера управленца и ум намного важнее, чем знание техники управления и наличие профессиональных знаний.

Социальным управлением в той или иной степени занимаются все, но личностный потенциал управления проявляется у каждого по-разному. Одни ограничиваются самоуправлением (человек тоже социальная система, система социальных ролей: он и сын, и брат, и отец, и член команды, и прихожанин в церкви, и служащий и т. д.). Другие управляют ближними в семейном кругу. Третьи стремятся управлять крупными корпорациями. Кто-то — целыми народами. То есть личностный потенциал управления может соответствовать весьма разным по объему социальным объектам.

Представления о личностных качествах, позволяющих человеку реализовать себя в роли субъекта управления, различаются в зависимости от системы менеджмента, но, как следует из данных таблицы 1, в них много общего.

Таблица 1

### Представления о личностных качествах эффективного менеджера\*

Великобритания	США
Способность делегировать власть	Развитость ума
Коммуникабельность	Честность
Доступность	Логичность
Умение слушать	Техновооруженность
Авторитетность	Широта познаний
Компетентность	Перспективность
Техновооруженность	Коммуникабельность
Честность	Цельность характера
Твердость	Лидерство
Заинтересованность в людях	Способность делегировать власть
Позитивность	Ораторские способности
Решительность	Умение принимать решение
Юмористичность	Твердость
Широта способностей	Умение сосредотачиваться
Продуктивность	Умение воспитывать
Дружелюбие	Чувство юмора
Прилежание	Умение слушать
Общительность	Объективность
Знание специальности	Организаторские способности
Отсутствие болтливости	Желание слушать

\* Ладанов И. Д. Практический менеджмент: психотехника управления и самотренировки. М.: Элликс, 1995.

Личностный потенциал управления, по мнению Л. Н. Захаровой, может иметь свою специфику проявления: потенциал руководителя (администратора) либо лидера. В первом случае человек своими управленческими усилиями успешно поддерживает функционирование системы на заданном уровне, во втором — человек способствует развитию системы.

Руководители разного уровня склонны далеко не в одинаковой степени использовать разные методы психологического воздействия в управлении:

- ✓ одни подходят к проблеме чаще рационально;
- ✓ другие — эмоционально;
- ✓ третьи чаще открыты;
- ✓ четвертые скрывают свои намерения.

Характеризуя ЛПУ, можно следовать следующей схеме:

- ✓ управленческая доминанта (функционирование или развитие);
- ✓ широта зоны управления (как много объектов находится в сфере влияния субъекта управления);
- ✓ преобладающий тип воздействия (управление или манипуляции);
- ✓ многообразии используемых средств (разнообразие технологий);
- ✓ ценностная ориентированность управления (эгоистические или групповые интересы, просоциальность или асоциальность направленности управления) [5].

Личностный потенциал управления формируется и проявляется через освоение некоторых умений, без которых человек не сможет реализовать функции, которые традиционно относят к управлению: он должен уметь поставить цель, спланировать предстоящую деятельность, привлекая и используя конкретных исполнителей; организовать данную деятельность, осуществить контроль и по его результатам регулировать исполнение работы.

Умения — это операционная составляющая деятельности. За ними в онтогенезе стоят развитие познавательной сфе-

ры, обучение, практический опыт. Желание управлять, способности и умения побудить, заставить, убедить других людей воспринимать себя в качестве субъекта управления — это уже другая (мотивационная и социально-психологическая) составляющая управления [5].



### Вопросы для самоконтроля

1. Какую специфику проявления, по мнению Л. Н. Захаровой, может иметь личностный потенциал управления?
2. Какие умения позволяют сформировать и проявить личностный потенциал управления?



### Уясните понятия

- ✓ личностный потенциал управления
- ✓ система
- ✓ манипуляция
- ✓ просоциальность управления

## СТРУКТУРА СВОЙСТВ ЛИЧНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

---

Личность, по мнению ученых, исследователей, — одно из самых сложных понятий как в менеджменте, так и в психологии, социологии, педагогике, и оно является одним из основных понятий. Личность — это каждый человек во всем разнообразии свойств, присущих ему, отличающих его от одних людей и объединяющих с другими.

Современное понимание личности не исключает рассмотрения ее развития, динамики, изменений. На протяжении всей жизни человек раскрывает себя, свойства и особенности поведения, которые говорят о его своеобразии и позволяют рассматривать его как личность. Как уже говорилось, человека делает личностью сам факт его рождения в человеческом обществе, дающий ему возможность проявлять себя, предъявлять требования к миру, своим существованием влиять на течение событий.

В ходе своего развития человек изменяется сам и стремится изменить условия своего существования, приобрести новые качества и новое положение в социальной среде, тем самым меняется как личность.

В первые годы жизни проявление своеобразия личности происходит бессознательно, в дальнейшем личность развивается под все большим влиянием сознания, вернее — самосознания. В юношеские годы каждым человеком ведется огромная работа по осознанию и формированию себя как личности,

по выявлению своего своеобразия, присущих именно ему отличительных особенностей.

Личностное формирование имеет две основные тенденции:

✓ *первая* — подчеркивание и развитие желательных способностей;

✓ *вторая* — уничтожение и устранение нежелательных свойств и способностей, якобы выделяющих человека среди прочих людей, делающих его жалким, смешным, нелепым в его собственных глазах или глазах других людей.

---

### Органические свойства

Всякая личность представляет собой, прежде всего, физическое тело, вернее, организм, и как организм обладает *органическими свойствами*. От состояния организма зависят здоровье, настроение и умонастроение человека.

---

### Физиологические свойства

Физиологические свойства личности как организма представляют собой своего рода систему систем, то есть соединение системы пищеварения, кровообращения, дыхания, двигательной и гормональной систем и т. д.

Одной из высших систем является нервная система организма, обеспечивающая координацию работы всех систем, сохранение постоянства внутренней среды организма, ориентацию организма во внешнем мире и мобилизацию ресурсов организма при выполнении тех или иных жизненных задач. Из перечисленных задач ясно, насколько велика роль нервной системы в регуляции поведения личности.

И. П. Павлов выделял три основных свойства нервной системы: силу, уравновешенность и подвижность. Сила нервной системы означает способность нервных клеток длительное время генерировать или проводить нервные импульсы, то есть воспринимать внешние воздействия и адекватно реагировать на них. Уравновешенность предполагает баланс в нервной

системе двух взаимосвязанных и взаимопорождающих процессов, возникающих в ответ на внешнее воздействие, — возбуждения и торможения. Перевес одного над другим ведет к нарушению адекватности реагирования (неуравновешенности): реакция на внешнее воздействие будет либо слишком сильной, либо чересчур вялой. Подвижность нервной системы отражает динамичность нервных процессов — скорость возникновения и угасания, скорость смены одного нервного процесса другим.

Схема типов темперамента по И. П. Павлову может быть представлена следующим образом. Все люди делятся на две группы *по свойству силы* нервной системы (на сильных и слабых), далее группа сильных, в свою очередь, делится на две группы *по свойству уравновешенности* (на уравновешенных и неуравновешенных), и, наконец, группа уравновешенных вновь делится *по свойству подвижности* (подвижные и инертные), окончания этой схемы дихотомического деления образуют типы темперамента (рис. 1). Таким образом, в понимании И. П. Павлова, темперамент выступает как соотношение свойств нервной системы.

Итак, темперамент является одним из наиболее значимых свойств личности. К биологически обусловленным структурам личности относится, прежде всего, *темперамент*. Темперамент определяет наличие многих психических различий между людьми, в том числе по интенсивности и устойчивости эмоций, эмоциональной впечатлительности, темпу и энергичности действий, а также по целому ряду других динамических характеристик. При всем разнообразии существующих подходов большинство исследователей признают, что темперамент — тот биологический фундамент, на котором формируется личность как социальное существо, а свойства личности, обусловленные темпераментом, являются наиболее устойчивыми и долговременными.

Б. М. Теплов дает следующее определение темперамента: «Темпераментом называется характерная для данного человека со-



Рис. 1. Типы темперамента: «+» — наличие свойства; «-» — отсутствие свойства

вокупность психических особенностей, связанных с эмоциональной возбудимостью, то есть быстротой возникновения чувств, с одной стороны, и силой их — с другой» [24]. Таким образом, темперамент имеет два компонента — активность и эмоциональность.

Принято различать четыре основных типа темперамента:

- ✓ холерический;
- ✓ сангвинический;
- ✓ меланхолический;
- ✓ флегматический.

Выделенные учеными типы темперамента различаются между собой по динамике возникновения и интенсивности эмоциональных состояний.

Для холерического типа характерны быстро возникающие и сильные чувства, для сангвинического — быстро возникающие, но слабые чувства, для меланхолического — медленно возникающие, но сильные чувства, для флегматического — медленно возникающие, но слабые чувства.

Кроме этого, для холерического и сангвинического темпераментов характерны быстрота движений, общая подвижность и тенденция к сильному внешнему выражению чувств. Для меланхолического и флегматического — наоборот, характерны размеренность движений и слабое выражение чувств.

Было бы ошибкой думать, что всех людей можно распределить по четырем основным типам темперамента. Лишь немногие являются чистыми представителями конкретного типа: у большинства же мы наблюдаем сочетание отдельных черт одного темперамента с некоторыми чертами другого. Один и тот же человек в различных ситуациях и по отношению к разным сферам жизни и деятельности может обнаруживать и проявлять разные оттенки темпераментов.

Следует обратить внимание на то, что темперамент не определяет способности и одаренность человека. Неординарные способности могут встречаться одинаково часто при любом темпераменте. Среди выдающихся талантов во всякой сфере деятельности можно найти людей с разным темпераментом.

Нельзя ставить вопрос и о том, какой из темпераментов лучше. Каждый из них имеет свои положительные и отрицательные стороны. Страстность, активность, энергия холерика, подвижность, живость и отзывчивость сангвиника, глубина и устойчивость чувств меланхолика, спокойствие и отсутствие торопливости флегматика — вот примеры тех ценных свойств личности, обладание которыми связано с отдельными темпераментами. В то же время при любом из темпераментов может возникать опасность развития нежелательных черт личности. Например, холерический темперамент может сделать человека несдержанным, резким, склонным к постоянным эмоциональным взрывам. Сангвинический темперамент может привести к легкомыслию, склонности разбрасываться, недостаточной глубине и устойчивости чувств. При меланхолическом темпераменте у человека может выработаться чрезмерная замкнутость, склонность целиком погружаться в собственные переживания, излишняя застенчивость. Флегматический темперамент способен сделать человека вялым, инертным, безучастным ко всем событиям жизни.

Большинство исследователей темперамента считают, что не только нельзя, но и бессмысленно стремиться к тому, чтобы изменить темперамент. Более целесообразным представляется

учет свойств темперамента конкретной личности при организации деятельности, особенно управленческой\*.

---

## Психические свойства

Всякая личность является носителем *психических свойств*, позволяющих человеку ориентироваться и действовать в окружающем мире и в себе самом. Психические свойства определяют способность отражения личностью окружающего мира и себя в нем, способность понимания других людей. Эти свойства формируются в процессе общения людей как условие и как продукт общения. Своеобразие психических свойств определяет индивидуальность человека. К психическим свойствам относятся способность ощущения, восприятия, мышления, а также память, внимание, чувства, воля и сознание. Следует указать также качества, непосредственно связанные с общением людей: коммуникативность, внимательность к другим людям, способность к сочувствию, умение влиять на людей, руководить ими и т. п.

Хотя все нормальные люди обладают перечисленными свойствами личности, степень их развития у каждого человека своя. Это проявляется, прежде всего, в различии способностей, каждая из которых представляет собой определенную сумму перечисленных свойств.

Свойством личности, интегрирующим перечисленные психические свойства, включая способности, подобно тому, как темперамент интегрирует физиологические свойства, можно считать характер.

*Характер* — интегральное социальное свойство личности, определяемое совокупностью психических, прежде всего, морально-волевых свойств личности. Характер — сочетание существенных свойств личности, выражающих отношение человека к окружающему миру и к самому себе, отношение,

---

\* Маклаков А. Г. Общая психология: учеб. для вузов. СПб.: Питер, 2006.

которое закреплено в устоявшихся, привычных формах поведения. Характер — это продукт воспитания и самовоспитания личности.

Характер, наряду с темпераментом, выступает именно как способность держать себя в руках, следовать принятому решению, исходному принципу. Характер определяется теми образцами и принципами поведения, которые человек усваивает сознательно или неосознанно, и той настойчивостью, с которой он следует этим образцам и принципам. Характер можно определить как сложившееся и наиболее устойчивое отношение человека к миру и самому себе, определяющее соответствующие устойчивые способы поведения в самых различных жизненных ситуациях [8].

### Общая характеристика способностей человека

Общепризнано, что способности — это либо свойства личности, либо структуры этих свойств, определяющие возможность личности более или менее качественно выполнять определенную деятельность и совершенствоваться в ней. Б. М. Теплов утверждал, что способностями называют не всякие вообще индивидуальные особенности, а лишь такие, которые имеют отношение к успешности выполнения какой-либо деятельности.

**Способности** — это личностные образования, включающие в свой состав определенным образом структурированные знания и умения человека, сформированные на базе его врожденных задатков и как единое целое определяющие его возможности в успешном овладении теми или иными видами деятельности (трудовая, учебная, творческая). Способности можно характеризовать по их проявлению.

Уровень способностей зависит от трех факторов:

1. От качества отдельных элементов знаний и умений, которыми располагает индивид (верные — неверные, твердые —

нетвердые), от их объединения в единое целое, от качества структуры этого целого. В одном случае целое может напоминать хорошо организованную библиотеку, в другом — склад книжной макулатуры.

2. От природных задатков человека, от качества тех первичных нервных механизмов элементарной психической деятельности, с которой рождается ребенок.

3. От большей или меньшей тренированности мозговых клеток, участвующих в деятельности познавательных и психомоторных процессов.

Люсьен Сэв определяет способности как совокупность «актуальных потенциальностей», врожденных или приобретенных, дающих возможность совершать какой бы то ни было акт на каком бы то ни было уровне. В таком значении термин получает неизмеримо более широкое применение, чем при своем обычном употреблении. Л. Сэв указывает, что наиболее важной прогрессивной функцией личности является развитие способностей.

Существует немало способностей. В науке известны попытки их классификации. В большинстве данных классификаций различают, в первую очередь, природные, или естественные, способности (в основе своей биологически обусловленные) и специфические человеческие способности, имеющие общественно-историческое происхождение.

Под природными способностями понимают те, которые являются общими для человека и для животных, особенно высшей организации. Например, такими способностями являются восприятие, память, способность к элементарной коммуникации. **Мышление** с определенной точки зрения можно рассматривать как способность, которая характерна не только для человека, но и для высших животных. Данные способности непосредственно связаны с врожденными задатками. Однако задатки человека и животных — это не одно и то же. У человека на базе задатков формируются определенные способности, это происходит при наличии элементарного жизненного

опыта, через механизмы научения и т. п. В процессе развития биологические способности помогают формированию целого ряда других специфических человеческих способностей.

Специфические способности принято разделять на общие и специальные высшие интеллектуальные способности. В свою очередь они подразделяются на теоретические и практические, учебные и творческие, предметные и межличностные и т. д.

К **общим способностям** относят те, которые способствуют успеху человека в разных видах деятельности. Например, в данную категорию входят мыслительные способности, тонкость и точность ручных движений, память, речь и ряд других. Таким образом, под общими способностями понимают способности, свойственные большинству людей.

Под **специальными способностями** подразумевают те, которые определяют успех человека в специфических видах деятельности, для осуществления которых необходимы задатки особого рода и их развитие. К таким способностям можно отнести музыкальные, математические, лингвистические, технические, литературные, спортивные, художественно-творческие и другие.

Большинство исследователей полагают, что общие и специальные способности не конфликтуют, а сосуществуют, взаимно дополняя и обогащая друг друга. Более того, в отдельных случаях более высокий уровень развития общих способностей может выступать в качестве специальных способностей по отношению к определенным видам деятельности.

К. К. Платонов различает четыре основных рода способностей по двум основным критериям: элементарные и сложные, общие и особенные (специальные).

**Элементарные общие способности** — основные формы отражения, свойственные всем людям, но выраженные по-разному у различных личностей, — способность человека совершать предметные действия.

**Элементарные особенные способности** — ловкость, храбрость, внимательность, не каждый человек обладает ими.

**Сложные общие способности** — профессиональные способности, образовавшиеся в процессе разделения труда.

**Сложные особенные способности** — музыкальные, математические и т. д.

В числе критериев классификации способностей есть и такой, по которому они делятся на две подсистемы:

✓ **актуальные способности**, уже проявляющиеся в деятельности;

✓ **потенциальные способности**, еще не проявляющиеся в деятельности, но предполагаемые благодаря наличию способностей к близким по структуре видам деятельности.

Способности, как характер и личность в целом, и проявляются, и формируются в деятельности, поэтому они являются саморазвивающимся процессом. Вне деятельности существуют только потенциальные способности. В деятельности способности проявляются и становятся актуальными. Не все способности и не у всех личностей развиваются равномерно. В каждой способности заложена не у всех одинаково выраженная «способность второго порядка», а именно — способность к ее развитию. Не следует отождествлять способности и способности к их развитию или подменять первое вторым.

Наиболее отчетливо способность к развитию способностей проявляется в возможности формирования таланта как высшей способности к творчеству в определенном виде деятельности.

К числу способностей человека относятся способности, проявляющиеся в общении и взаимодействии с людьми. Эти способности являются социально обусловленными и формируются у человека в процессе его жизни в обществе. Без данной группы способностей человеку очень трудно жить среди себе подобных. Так, без владения речью как средством общения, без умения адаптироваться в обществе людей, взаимодействовать с ним, налаживать адекватные взаимоотношения в различных ситуациях нормальная жизнь и психическое развитие человека были бы просто невозможны.

У человека выделяют различные уровни развития способностей. В психологии чаще всего встречается следующая классификация уровней развития способностей:

- ✓ способность;
- ✓ одаренность;
- ✓ талант;
- ✓ гениальность.

Всякие способности в процессе своего развития проходят несколько этапов. Для того чтобы некоторая способность поднялась в своем развитии на более высокий уровень, необходимо, чтобы она была уже достаточно оформлена на предыдущем уровне. Но для развития способностей изначально должно быть определенное основание, которое составляют задатки. Под *задатками* понимают анатомо-физиологические особенности нервной системы, составляющие природную основу развития способностей. Например, в качестве врожденных задатков могут выступать определенные характеристики развития слухового восприятия, которые могут выступать в качестве основы развития музыкальных способностей. А задатки интеллектуальных способностей проявляются, прежде всего, в функциональной деятельности мозга — его большей или меньшей возбудимости, подвижности нервных процессов, быстроте образования временных связей и т. д., то есть то, что И. П. Павлов назвал генотипом — врожденными особенностями нервной системы.

Следует отметить, что наличие тех или иных задатков у человека вовсе не означает, что у него обязательно разовьются те или иные способности. Строение периферического (слухового) и центрального нервного аппарата является только предпосылкой к развитию, например, музыкальных способностей.

Строение мозга не предусматривает, какие профессии и специальности, связанные, например, с музыкальным слухом, могут возникнуть в человеческом обществе. Не предусмотрено и то, какую область деятельности изберет для себя человек и какие возможности будут предоставлены для развития его

задатков. Таким образом, развитие задатков — это социально обусловленный процесс, который связан с условиями воспитания и особенностями развития общества. Способности в значительной степени формируются в процессе конкретной деятельности человека.

---

## Социальные свойства личности

Всякая личность является социальным существом, продуктом общественных отношений. В этом качестве она выступает носителем социальных свойств, определяемых местом и ролью, которую играет личность в системе общественных отношений.

Социальные свойства личности определяются в значительной степени особенностями того социального организма (семья, школа, учреждение, организация), в который личность оказывается встроенной, включенной. Социальные свойства личности являются ее существенными свойствами. Поэтому социальные свойства личности образуют уровень собственно личности.

Способом проявления социальных свойств выступает социальная роль, которую каждая личность играет вольно или невольно.

*Социальная роль* определяется положением, статусом человека в системе отношений людей внутри социального образования. Это положение (должность, профессия) определяет его задачи и полномочия, нормы поведения и способы действия. Иначе говоря, определяет требования, которым он должен соответствовать, чтобы успешно играть свою роль. Требования, в свою очередь, предполагают наличие определенных свойств личности. Социальные свойства личности принято разделять на три основные группы:

- ✓ нравственные свойства;
- ✓ деловые свойства;
- ✓ политические свойства [8].

## Направленность личности руководителя и основные формы направленности

В трудах различных авторов *направленность личности* обозначается по-разному:

- ✓ как динамическая тенденция (С. Л. Рубинштейн);
- ✓ как смыслообразующий мотив (А. Н. Леонтьев);
- ✓ как доминирующее отношение (В. Н. Мясичев);
- ✓ как основная жизненная направленность (Б. Г. Ананьев) [8].

Чаще всего в научной литературе под направленностью понимают совокупность устойчивых мотивов, ориентирующих деятельность личности и относительно независимых от конкретной ситуации.

Направленность выступает как системообразующее свойство личности, определяющее ее психологический склад. В направленности выражаются цели личности, ее мотивы, субъективные отношения к различным сторонам действительности. В широком плане направленность — это отношение того, что личность получает и берет от общества (материальные и духовные ценности), к тому, что она дает обществу и привносит в его развитие.

Направленность личности формируется в процессе ее развития в системе общественных отношений. От направленности личности зависит, как личность участвует в социальных процессах (содействует их развитию, противодействует, тормозит или уклоняется).

Направленность личности частично характеризуется потребностно-мотивационной сферой личности, которая является исходным звеном направленности. На основе направленности личности формируются ее жизненные цели, которые выступают в роли общего генератора всех частных целей личности, связанных с отдельными деятельностями.

Направленность личности — это уже сложившаяся система ее важнейших целевых программ, определяющее смысло-

вое единство ее инициативного поведения, противостоящего случайностям бытия. Следует отметить, что направленность личности всегда социально обусловлена и формируется в процессе воспитания.

Направленность личности — это установки, ставшие свойством личности и проявляющиеся в различных формах: влечение, желание, стремление, интерес, склонность, идеалы, мировоззрение, убеждение.

Кратко охарактеризуем каждую из выделенных форм направленности в порядке иерархии.

**Влечение** — это наиболее примитивная по своей сути биологическая форма направленности. С психологической точки зрения это психическое состояние, выражающее недифференцированную, неосознанную или недостаточно осознанную потребность.

**Желание** — это осознанная потребность и влечение к чему-либо определенному. Желание, будучи осознанным, имеет побуждающую силу. Оно обостряет сознание будущей цели и построение плана.

**Стремление** — следующая форма направленности. Оно возникает, когда в структуру желания включается волевой компонент. Поэтому стремление часто рассматривается в качестве вполне определенного побуждения к деятельности.

Наиболее ярко характеризуют направленность личности ее **интересы**. Интересы — это специфическая форма проявления познавательной потребности, обеспечивающая направленность личности на осознание целей деятельности и тем самым способствующая ориентировке личности в окружающей действительности. Субъективно интерес обнаруживается в эмоциональном тоне, сопровождающем процесс познания или внимание к определенному объекту. Одной из наиболее существенных характеристик интереса является то, что при его удовлетворении он не угасает, а, наоборот, вызывает новые интересы, соответствующие более высокому уровню познавательной деятельности.

Интерес в динамике своего развития может превратиться в *склонность*. Это происходит, когда в интерес включается волевой компонент. Склонность характеризует направленность индивида на определенную деятельность. Основой склонности является глубокая устойчивая потребность индивида в той или иной деятельности, то есть интерес к определенному виду деятельности. Принято считать, что возникшая склонность может рассматриваться в качестве предпосылки к развитию определенных способностей.

Следующей формой проявления направленности личности является идеал.

*Идеал* — это конкретизируемая в образе или представлении предметная цель склонности индивида, то есть то, к чему он стремится, на что ориентируется. Идеалы человека могут выступать в качестве одной из наиболее значимых характеристик мировоззрения человека — системы взглядов на объективный мир, на место в нем человека, на отношение человека к окружающей действительности и к самому себе.

*Убеждения* как высшая форма направленности — это система мотивов личности, побуждающая человека поступать в соответствии с определенными взглядами, принципами, мировоззрением. В основе убеждений лежат осознанные потребности, которые заставляют личность действовать, формируют ее мотивацию к деятельности.

Направленность является ведущим, системообразующим компонентом психологического склада личности, потому как все другие, так или иначе, работают на нее. В своей доличностной форме направленность в виде совокупности врожденных биологических потребностей начинает определять внешнюю и внутреннюю активность человека еще тогда, когда у него нет даже намека на общее понимание мира. Однако и у взрослого человека потребности в гораздо большей степени определяют его постижение действительности.

Направленность личности, наряду с характером, представляют регуляторы поведения человека с готовым информаци-

онным содержанием. Личность же нуждается в постоянном притоке новой информации, в ее анализе, перекодировке и использовании в качестве управляющих организмом сигналов.

## Нравственные свойства личности руководителя

Нравственные (моральные) свойства личности руководителя по Г. Л. Ильину определяются ее отношением к распространенным в сфере образования общепризнанным нормам и образцам поведения, принципам и обычаям. Нравственные свойства личности связаны с ее отношением к событиям, затрагивающим вопросы добра и зла, справедливости и несправедливости, вопросы совести, чести, ответственности за свои поступки. Они выявляются в тех взаимоотношениях с другими людьми, в которые вступает личность, выполняя социальную роль руководителя образовательной организации. Социальная роль руководителя образовательной организации предъявляет требования к нравственным качествам личности. Совокупность морально-нравственных норм поведения, принципов и обычаев, принятых в коллективе организации, образует морально-психологический климат [8].

Нравственными являются не только положительные моральные качества личности, но и такие, которые принято называть безнравственными. Злость, мстительность, злопамятство, безразличие к другим людям, эгоизм, жадность, тщеславие, лживость, наглость, несправедливость — эти качества также являются нравственными свойствами личности. В обществе, как правило, проповедуются идеи добра, справедливости, чести, достоинства и чистой совести, которые являются абсолютным благом, тем не менее в жизни наблюдаются не только проявления положительных и отрицательных качеств, представленных в разных личностях, но и неодинаковые представления о том, какое поведение следует считать нравственным, а какое — безнравственным.

*Мораль* как форма общественного сознания рождается в системе конкретно-исторических отношений, является их духовным продуктом, суммой правил, требований, норм, регулирующих взаимодействие между людьми, их отношение к вещам и явлениям реального мира. Мораль, опираясь на силу общественного мнения, использует духовное поощрение, поощрение, побуждение, осуждение, воздействует на сознание людей, воспитывает их в духе принятых в обществе морально-нравственных законов.

*Нравственность* конкретного человека есть освоенная, внутренне принятая общественная мораль, регулирующая его индивидуальное поведение, опирающаяся на мировоззренческие убеждения и чувство совести.

В связи с введением в нашем обществе многоукладности, многообразия форм собственности происходит социальное расслоение, а вместе с ним и расхождение представлений, понятий о моральных принципах и нравственном поведении. Так, например, в одних социальных слоях сохраняется негативное отношение к эксплуатации человека человеком, в других — не видят ничего безнравственного в частичной эксплуатации, в создании резервной армии безработных, в поляризации богатства и бедности.

Однако в диалектическом взаимодействии классовых и общечеловеческих императивов общечеловеческие интересы и ценности выходят на первый план, освобождают людей от классового ослепления, позволяют смотреть на классовые противостояния, противоборства сквозь призму нового мышления.

*Нравственное сознание* человека в единстве с его эмоциональной сферой и поведением представляет собой сложное явление. Оно складывается из нравственных первичных представлений, которые в течение жизни усложняются и обогащаются, интегрируются в нравственные понятия. Однако сердцевинной человеческой нравственности являются нравственное чувство, переживание, совесть. Безнравственный индивид может иметь достаточно ясные представления о нормах нрав-

ственности. Но человек не может быть безнравственным, если у него сильно развиты нравственное чувство, способность к моральным переживаниям и мучениям совести.

*Нравственное чувство* неразрывно связано с нравственным идеалом, идеальным представлением о поведении человека, его отношении к жизни. Совершенное, активное, творческое исполнение моральных требований общества и есть *нравственный идеал*.

На пути движения к нравственному идеалу люди переживают нравственные искания, осуществляют поиск самих себя, познание своей сущности, определение своего места в сложных, противоречивых нравственных отношениях, познание себя, определение нравственной позиции, проявление нравственной воли. Нравственные искания постоянно ставят человека перед нравственным выбором в большом и малом, между принципиальным и беспринципным поведением.

Важнейшими компонентами нравственного сознания и поведения являются нравственная потребность и воля, желание, настойчивость, умение реализовывать нравственный выбор в жизни. Вне нравственной воли не может быть нравственного поведения. Слепое послушание, бездумное исполнение приводят к слабости, бесхарактерности и в конечном итоге — к безнравственности. Только убежденность, согласие с собственной совестью и волевая твердость в совокупности обеспечивают возможность подлинно нравственного поступка.

Нравственность неразрывно связана с другими формами общественного сознания. Особенно тесно она переплетается с правом. Моральное воспитание обеспечивает правопослушное поведение человека.

Субъективной движущей силой развития нравственного сознания является *нравственное мышление* — процесс постоянного накопления и осмысления нравственных фактов, отношений, ситуаций, их анализ, оценка, принятие нравственных решений, осуществление ответственного выбора. Нравственные переживания, мучения совести порождаются единством

чувственных состояний, отраженных в сознании, и их осмыслением, оценкой, нравственным мышлением. Нравственность личности складывается из субъективно освоенных моральных принципов, которыми она руководствуется в системе отношений и постоянно пульсирующего нравственного мышления.

Нравственные чувства, сознание и мышление являются основой и стимулом проявления *нравственной воли*. Вне нравственной воли и действенно-практического отношения к миру не существует реальной нравственности личности. Она реализуется в единстве нравственного чувства и сознательной непреклонной решимости воплотить свои нравственные убеждения в жизнь.

Нравственное поведение личности имеет следующую последовательность: жизненная ситуация → порождаемое ею нравственно-чувственное переживание → нравственное осмысление ситуации и мотивов поведения → выбор и принятие решений → волевой стимул → поступок.

В жизненной практике, особенно в экстремальных условиях, всегда реализуются в единстве все названные компоненты.

### **Деловые свойства личности руководителя**

---

Деловые свойства личности по Г. Л. Ильину определяются отношением человека к работе, делу. Деловые свойства обеспечивают успешность выполнения деятельности, определяемой социальной ролью. В роли деловых свойств могут выступать и физические, и физиологические, и психические свойства личности. Сила нервной системы, непосредственно определяющая работоспособность личности, также является деловым свойством. Некоторые деловые свойства личности представляют собой сложные образования, включающие комплекс органических и психических свойств. Такова компетентность, то есть знание дела, способность решать возникающие вопросы в реальном масштабе времени, предполагающая определенный

уровень знаний, навыков и умений, определяемый квалификацией и практическим опытом работы [8].

С одной стороны, руководитель должен обладать особой компетенцией, которую принято называть социально-психологической: умением общаться с людьми, понимать и влиять на их поведение. С другой — именно как руководитель он должен уметь передавать свой опыт. Другим деловым свойством личности, представляющим собой сложное образование, является авторитет, определяемый обычно степенью уважения со стороны других людей, признанием заслуг, превосходством в знаниях, способностью умело вести дело. Авторитет может основываться не только на деловых, но и на нравственных и политических свойствах личности, таким образом, можно говорить о деловом, нравственном или политическом авторитете личности.

В настоящее время в новых социальных условиях на первое место выдвигаются такие деловые свойства личности, как предприимчивость, инициативность, самостоятельность, чувство нового. Важно, чтобы перечисленные деловые свойства сочетались с другими деловыми свойствами, например, таким, как ответственность за последствия принимаемых решений и предпринимаемых действий.

### **Мировоззрение**

---

Свойством, интегрирующим социальные свойства личности, подобно тому, как темперамент интегрировал физиологические свойства, а характер — психические свойства личности, следует назвать мировоззрение.

*Мировоззрение* — система взглядов, убеждений, принципов поведения, свойственных личности, определяющих ее поведение в решающих жизненных ситуациях, ее отношение к окружающей действительности [8].

Качество образования в современной образовательной организации в значительной мере определяется уровнем профессиональной подготовки ее лидеров — директоров и завучей.

В настоящее время растут полномочия директоров образовательных организаций. Лучшие представители корпуса управленцев сочетают деятельность директора-менеджера и руководителя, персонально отвечающего за качество образования и за успех своей образовательной организации.

При этом увеличение автономии школ требует от руководителей знаний и навыков работы в области менеджмента, то есть опыта профессионального осуществления функций управления.

Здесь возникает противоречие — руководитель образовательной организации должен заниматься повышением качества образования, а ему нередко приходится выполнять чисто административную работу. Для комплексной деятельности руководителю необходимо формировать и развивать целый ряд управленческих компетенций.

Именно в последнее десятилетие возникла ситуация, требующая от руководителей постоянного обновления знаний и применения их в вопросах трудового, административного законодательства, знаний методических основ экономической и финансовой деятельности, технологии привлечения внебюджетных средств и продажи услуг, предоставляемых образовательными организациями.

Контекст современной культуры задает ориентир на придание особого внимания руководителями образовательных организаций проблемам человеческого фактора, приоритету личности работника. В сфере человеческого фактора происходят существенные перемены:

- ✓ рост образовательного, культурного и профессионального уровня населения, его правового и личностного самосознания, уровня информированности;
- ✓ рост технической оснащенности труда;
- ✓ расширение и углубление демократических начал в управлении образованием.

Современные преподаватели хотят иметь интересную, творческую работу, испытывать уважение к себе, чувствовать культуру управленческого труда, подчиняться осознанно, а не

приказу. Можно в приказном порядке заставить человека выполнять сравнительно простые работы. Но активное, творческое участие преподавателей и всех сотрудников в достижении сформированной цели и миссии образовательной организации, в инновационной работе подразумевает не выполнение приказа, а заинтересованность в делах организации. Следовательно, современный руководитель должен уметь заинтересовать каждого работника, грамотно мотивировать его, одним словом, обладать профессиональным мастерством.



### Вопросы для самоконтроля

1. Почему нельзя, по мнению большинства ученых, ставить вопрос о том, какой из темпераментов лучше?
2. Целесообразно ли руководителю учитывать свойства темперамента конкретной личности при организации управленческой деятельности?
3. Почему большинство ученых рассматривают характер как интегральное социальное свойство личности?
4. Почему направленность выступает как системообразующее свойство личности, определяющее ее психологический склад?



### Уясните понятия

- ✓ влечение
- ✓ желания
- ✓ стремление
- ✓ интересы
- ✓ идеал
- ✓ убеждения
- ✓ нравственность
- ✓ нравственное мышление
- ✓ нравственная воля
- ✓ мировоззрение

## КОМПЕТЕНТНОСТЬ КАК ХАРАКТЕРИСТИКА ЛИЧНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Пристальное внимание ученых к изучению различных аспектов управленческой компетентности руководителей образовательных организаций свидетельствует об увеличении интереса к данному вопросу в психолого-педагогической науке. Широко изучаются как компетентность в целом, так и отдельные ее виды. Авторы с разных позиций дают определение понятия «компетентность», особое место в научных изысканиях занимают исследования разнообразных видов компетентности, в том числе управленческой компетентности руководителя образовательной организации как специфической деятельности человека.

В исследованиях отечественных и зарубежных ученых уделяется большое внимание:

- ✓ уточнению сущности, содержания, структуры управленческой компетентности руководителя образовательной организации за счет выделения ценностных составляющих когнитивного, организационного, коммуникативного, рефлексивного компонентов;

- ✓ определению критериев сформированности управленческой компетентности руководителей образовательных организаций;

- ✓ определению организационно-педагогических условий формирования управленческой компетентности руководителей образовательных организаций в процессе дополнительного профессионального образования;

- ✓ обоснованию необходимости использования интерактивного обучения, обучения в команде, взаимобучения слушателей в процессе коллективной проблеморазрешающей деятельности.

*Процессы управления образованием* включают организацию процессов управления:

- ✓ образовательной деятельностью;

- ✓ человеческими ресурсами;

- ✓ учебно-воспитательной деятельностью;

- ✓ научно-методической работой;

- ✓ деятельностью общественных органов управления;

- ✓ финансово-экономическим планированием;

- ✓ созданием нормативной базы на уровне организации;

- ✓ материальными и финансовыми ресурсами и др.

Современная модель управления меняет свою сущность путем наращивания гуманистических подходов к управлению. Необходимо решать новые задачи по экономичному расходованию не только материальных и финансовых капиталов, но и человеческих — здоровья, интеллектуальности, духовности, нравственности персонала.

Парадигма менеджмента человеческих ресурсов предусматривает, что успешность работы организации обеспечивается тем, насколько полно используется потенциал персонала при достижении целей, а методы управления должны быть направлены на то, чтобы сделать человеческие ресурсы организации наиболее продуктивными.

Новая концепция управления образовательной организацией требует, чтобы на смену управленческим иерархиям, жест-

ким схемам и правилам пришла командная работа, чтобы в результате непосредственного взаимодействия осуществлялись инновации, шло непрерывное обучение и совершенствование. Тогда руководители станут партнерами и помощниками для подчиненных, будут готовы идти на осознанный риск с целью более полного развития способностей и эффективного использования своего и их потенциала.

Для комплексной деятельности руководителю образовательной организации необходимо формировать и развивать целый комплекс управленческих компетенций. Анализ отечественных и зарубежных источников по проблеме профессиональной компетентности руководителя позволяет ответить на вопрос: что такое «компетенция» и «компетентность»?

**Компетенция** — характеристика потенциального состояния личности, а **компетентность** — характеристика личности, проявляемая в реальной деятельности. Исходя из данного положения важно понять, что компетентность — это сложная интегральная характеристика, состоящая из комплекса компетенций, содержание которого определяется целями, задачами и характером деятельности.

Анализ существующего научного знания позволяет развести два понятия по основанию «потенциальное — реальное» следующим образом. Компетенция — это заданное социальное и профессиональное требование к подготовке специалиста, необходимое для его эффективной профессиональной деятельности.

Становление и развитие компетенций представляется как процесс формирования знаний, умений и навыков в ходе формального и неформального обучения, развития склонностей и осознания ценностей в процессе профессиональной подготовки и приобретения опыта в процессе профессиональной деятельности, стажировок, неформального образования. Формирование компетентности можно представить как развитие способностей, личностных качеств, психических ресурсов личности и приобретение когнитивной составляющей и опыта

деятельности в процессе образования. При этом знания, умения и навыки становятся не целями, а постоянно совершенствующимся средством решения тех или иных профессиональных задач.

В отечественной педагогической науке часто компетентность специалиста рассматривается с позиций сформированности профессиональных компетенций.

По мнению И. П. Семькина, в основе управленческой компетентности заложена профессиональная пригодность, принимаемая как совокупность психических и психофизических особенностей человека, необходимых для осуществления эффективной профессиональной деятельности [20].

В. Ю. Кричевский основными компонентами компетентности руководителя школы считает следующие:

- ✓ наличие знаний для успешной деятельности, понимание важности этих знаний для практики;
- ✓ набор операционных умений;
- ✓ владение алгоритмами решения трудовых задач;
- ✓ творческий, нестандартный подход к профессиональной деятельности [11].

По мнению Е. П. Тонконогой, компетентность директора образовательной организации включает:

- ✓ знания, необходимые для выполнения профессиональных функций;
- ✓ практические умения, обеспечивающие успешность управленческой деятельности;
- ✓ профессионально значимые качества личности, в состав которых входит и способность к творческому подходу в решении профессиональных задач [25].

Анализ зарубежных источников показывает, что компетентность руководителей образовательных организаций рассматривается в достаточной мере глубоко на уровне психологии управленческой деятельности, управления по ситуациям, результатам управления развитием организации, решения управленческих проблем, преодоления ограничений управ-

ленческой компетентности руководителя, разрешения возникающих конфликтов.

Ключевым моментом является также потребность в саморазвитии, умении ставить цели и добиваться их достижения. При этом важнейшим компонентом квалификации работника становится способность быстро и бесконфликтно приспосабливаться к конкретным условиям труда и к динамичности их изменений. Динамичность общественного и профессионального развития и изменений в сфере образования предполагает, что профессиональная деятельность руководителя образовательной организации общего образования не предопределена на весь период его профессиональной карьеры. Необходимы непрерывное образование, постоянное повышение профессиональной компетентности.

Исследования ученых Санкт-Петербургского государственного педагогического университета имени А. И. Герцена проблемы компетентностного подхода в педагогическом образовании позволили выделить ряд весьма значимых аспектов профессиональной компетентности, которые важны для понимания процесса формирования управленческой компетентности руководителя образовательной организации.

Профессиональная подготовка — это процесс профессионального развития, овладения опытом будущей профессиональной деятельности. Компетентный специалист устремлен в будущее, предвидит изменения, ориентирован на самостоятельное образование, на неформальное и информальное образование.

Важной особенностью профессиональной компетентности личности является то, что компетентность реализуется в настоящем, но ориентирована на будущее. В ходе исследования петербургскими учеными-педагогами было уточнено понимание профессиональной компетентности специалиста как совокупности ключевой, базовой и специальной компетентностей.

**Ключевые компетентности** необходимы для любой профессиональной деятельности, они связаны с успехом личности

в быстро меняющемся мире. Именно поэтому ключевые компетентности приобретают особую значимость и проявляются прежде всего в способности решать профессиональные задачи на основе использования информации, коммуникации (в том числе и на иностранном языке), социально-правовых основ поведения личности в гражданском обществе, нравственных ценностей.

В значительной мере ключевые компетентности включают индивидуально-психологические качества личности.

**Базовые компетентности** отражают специфику определенной профессиональной деятельности. Для профессиональной деятельности в сфере образования (педагогической или управленческой) базовыми являются компетентности, необходимые для «построения» профессиональной деятельности в контексте требований к системе образования на определенном этапе развития общества.

Руководители образовательных организаций, приходящие в сферу образования из бизнеса и других отраслей экономики, должны пройти специальную подготовку для получения и присвоения базовых педагогических компетенций.

**Специальные компетентности** отражают специфику конкретной предметной или надпредметной сферы профессиональной деятельности. Специальные компетентности можно рассматривать как реализацию ключевых и базовых компетенций в области конкретной профессиональной деятельности, включая сформированные дополнительные компетенции, необходимые для выполнения определенных специфических направлений деятельности. В случае деятельности директора школы — это менеджерские компетентности.

Все три вида компетентностей взаимосвязаны и развиваются одновременно. Подобная совокупность и неразрывность формирует индивидуальный стиль деятельности (в данном случае управленческой), создает целостный образ руководителя и в конечном итоге обеспечивает становление его профессиональной компетентности как определенной целостности, интегральной личностной характеристики лидера школы.

Ключевые, базовые и специальные компетентности, взаимодействуя друг с другом, проявляются в процессе решения важных профессиональных задач разного уровня сложности, в разных контекстах, с использованием определенного образовательного пространства.

Анализируя стратегические задачи развития образовательных организаций в России, можно выделить ряд задач, которые отражают необходимость развития у руководителя специальных управленческих компетенций:

- ✓ новые организационные формы построения образовательных организаций, переход к автономии;
- ✓ новые экономические аспекты деятельности образовательной организации: новая отраслевая система оплаты труда сотрудников;
- ✓ применение законов и закономерностей менеджмента в управленческой деятельности образовательной организации;
- ✓ формирование информационной среды образовательной организации;
- ✓ введение аспектов государственно-общественного управления образовательной организацией;
- ✓ установление взаимодействия с другими субъектами образования, партнерами школы (социальное партнерство);
- ✓ построение образовательного процесса с ориентацией на достижение целей конкретной ступени образования и с учетом новых образовательных стандартов;
- ✓ проектирование образовательного пространства для профессионального развития и самообразования учителей школы и администрации.

Компетентностный подход — это очень удобный инструмент измерения подготовленности специалиста к конкретной профессиональной работе, это способ конкретизации проблемных полей квалификации. Компетентностный подход помогает «создать» индивидуальную карту развития.

Основными методологическими принципами исследования профессиональной компетентности руководителя обра-

зовательной организации являются системный и программно-целевой подходы, позволяющие в комплексе прогнозировать различные концепции управления образовательными организациями.

В соответствии с глобальной идеей формирования управленческой компетентности руководителей образовательных организаций исторически сформировался ряд концептуальных подходов к данной проблеме.

В основе *поведенческого подхода* лежат идеи двух научных школ: «научного менеджмента» (Ф. Тейлор, Л. Маллинз и др.) и «человеческих отношений» (Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер, В. М. Шепель и др.).

Первую школу характеризует стремление определить основополагающие принципы формирования управленческой компетентности руководителей образовательных организаций с учетом разностороннего исследования опыта деловой и производственной сфер.

Вторая школа определяет предметом формирования управленческой компетентности руководителей образовательных организаций психологические мотивы поведения людей, групповые отношения, проблемы конфликта и сотрудничества, коммуникации, неформальные связи и т. п.

В основе *ситуационного подхода* лежит идея построения вариантов моделей формирования управленческой компетентности руководителей в зависимости от типовых условий, в которых осуществляется процесс управления.

*Функциональный подход* характеризуется построением иерархических моделей формирования управленческой компетентности руководителей образовательных организаций для конкретных условий. В деятельности образовательных организаций особую значимость приобретает управленческая компетентность руководителей всех уровней, которая сегодня выходит на передний план и требует общей и специальной подготовленности к профессиональному выполнению его должностных обязанностей.

Общая подготовленность включает в себя уровень образования, культуру, жизненный опыт, гражданскую смелость, социальную подготовку, осознание своих прав и обязанностей.

Специальная подготовленность означает знание форм организации и функционирования системы образования, знание экономики права, специальной педагогики и психологии, современных информационных и управленческих технологий с применением новейших средств коммуникации, современных форм повышения квалификации, а также умение работать с кадрами, обеспечивать их рациональную расстановку и координацию деятельности.

Способность адекватно реагировать на изменения окружающей обстановки — непреложное условие успешной деятельности руководителя, обладающего сформированной управленческой компетентностью.

Одной из главных задач является повышение квалификации и переподготовка педагогических и управленческих кадров по направлениям модернизации образования.

Базисом управленческой компетентности являются, по мнению большинства ученых и практиков, психофизиологическая и профессиональная составляющие, которые позволяют установить соответствие между требованиями управленческой деятельности руководителя образовательной организации и комплексом нервно-психических свойств личности, обеспечивающих эффективность данной деятельности. К ним относятся индивидуально-типологические свойства нервной системы, мыслительные, волевые, творческие свойства.

Компетентному руководителю свойственен высокий уровень таких показателей *психофизиологической составляющей* компетентности, как лидерство, доминантность и харизма, высокая концентрация и скорость переключения внимания, выносливость, быстрота выполнения работы, уравновешенность, подвижность, динамичность психических процессов, работоспособность, объем памяти, прочность и скорость запоминания и воспроизведения, творческое воображение,

гибкость, широта, критичность мышления, инициативность, выдержка, самообладание, словесная, ассоциативная возможности, вербальные факторы.

*Профессиональная составляющая* управленческой компетентности предполагает наличие у руководителя профессиональных знаний в сфере образования, воспитания, обучения, навыков и умений, которые приобретаются при получении базового специального образования, затем совершенствуются в процессе деятельности и накопления опыта работы, при повышении квалификации и в процессе самообразования личности на протяжении всей жизни.

На основе профессиональной и психофизиологической составляющих формируются *педагогическая и психологическая составляющие* управленческой компетентности руководителя образовательной организации; правовая и экономическая; коммуникативная; временная — искусство управлять временем как своим, так и подчиненных.

*Человековедческая составляющая* управленческой компетентности руководителя образовательной организации предполагает преобладание новой философии менеджмента, в которой человекоберегающий и личностно возвышающий принципы стали бы основополагающими. Управленческая деятельность всегда предполагает реальную власть одних людей над другими. Вот почему руководитель должен быть социальным архитектором, человеком с большой буквы.

*Организационная составляющая* управленческой компетентности руководителя — это знания, умения и навыки по организационному поведению руководителя, которое является одним из наиболее сложных и менее понятых академических элементов современного общего менеджмента, так как касается поведения людей в организациях.

*Организационное поведение* предполагает владение знаниями, навыками и умениями по организационным целям и задачам, выбор стиля руководства, управление качеством, оценку эффективности управления, проектирование оптимальной

организационной структуры организации, повышение организационной эффективности и управление организационным климатом.

**Инновационная составляющая** управленческой компетентности руководителя предполагает наличие у руководителя знаний, навыков и умений работы в режиме инноваций, умение управлять изменениями и мотивировать коллектив на внедрение инноваций.

**Психотерапевтическую составляющую** управленческой компетентности руководителя образовательной организации рассматривают как компонент регулятивно-коррекционной функции, который определяется как вид деятельности по внесению корректив с помощью оперативных способов, средств воздействий в процессе управления педагогической системой для поддержания ее на запрограммированном уровне. Личностно ориентированному подходу в этих процессах отводится особая роль. Коррекция невозможна без установления причин, вызывающих отклонения в ожидаемых, проектируемых результатах [14].

В этом случае психотерапевтическая составляющая управленческой компетентности руководителя образовательной организации будет включать в себя систему воздействий в контексте взаимодействия с подчиненным, находящимся в состоянии затруднения при реализации профессиональных обязанностей, и будет направлена на оказание помощи и поддержки при преодолении данных затруднений. Помощь не в том, что меняется ситуация на работе, а в том, что с помощью психотерапевтического воздействия можно проработать внутренние препятствия и реализовать ресурсы личности, обеспечивая тем самым принятие более зрелых и продуктивных управленческих решений. Такие действия требуют от руководителя определенного великодушия, установления контактов с каждым работником и такой организации педагогического труда, когда в отношениях царит атмосфера доверия и взаимопонимания, когда руководитель настраивается в работе на чув-

ства и проблемы подчиненных, ориентируется на социально одобряемый кодекс поведения [14].



### Вопросы для самоконтроля

1. Согласны ли вы с утверждением, что в основе управленческой компетентности заложена профессиональная пригодность?
2. Что включает в себя профессиональная составляющая компетентности?
3. Как можно охарактеризовать человековедческую составляющую управленческой компетентности руководителя образовательной организации?



### Уясните понятия

- ✓ компетенция
- ✓ компетентность
- ✓ ключевые компетентности
- ✓ базовые компетентности
- ✓ специальные компетентности

## ЦЕННОСТИ И ПРОФЕССИОНАЛЬНО ЗНАЧИМЫЕ ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Одно из ведущих мест в системе ценностных ориентаций личности руководителя образовательной организации занимают ориентации на профессиональные ценности, формирование которых исследователи считают важнейшим условием не только профессионального самоопределения, но и становления личности в целом.

Экспериментально доказано решающее влияние профессиональной деятельности человека, его социальных ролей на поведение и отношения личности (А. А. Бодалев, Е. М. Борисова, И. С. Кон). Исследования А. А. Бодалева свидетельствуют о воздействии профессиональной позиции на восприятие человека человеком.

Профессиональные ценностные ориентации оказывают решающее влияние на профессиональное и личностное самоопределение как педагога, так и руководителя образовательной организации, ими опосредуется вся педагогическая и управленческая деятельность. Формирование профессиональных ценностных ориентаций как основы мотивационно-ценностного отношения к педагогической профессии, по мнению исследователей, предопределяет складывание исполнительского (процессуального) компонента профессиональной готовности,

выступающего производным от уровня их развития (В. И. Сластенин, В. Д. Шадриков, Е. Н. Шиянов).

В. А. Сластенин выделил систему социально-педагогических и профессионально-групповых ценностей, являющихся основой индивидуально-личностной системы педагогических ценностей. Эта система включает:

✓ *ценности, связанные с утверждением личностью своей роли в социальной и профессиональной среде* (общественная значимость труда педагога, престижность педагогической деятельности, признание профессии ближайшим личным окружением и др.);

✓ *ценности, удовлетворяющие потребность в общении и расширяющие его круг* (общение с детьми, коллегами, референтными людьми, переживание детской любви и привязанности, обмен духовными ценностями и др.);

✓ *ценности, ориентирующие на саморазвитие творческой индивидуальности* (возможности развития профессионально-творческих способностей, приобщение к мировой культуре, занятие любимым предметом, постоянное самосовершенствование и др.);

✓ *ценности, позволяющие осуществлять самореализацию* (творческий характер труда как руководителя образовательной организации, так и педагога, романтичность и увлеченность педагогической профессией, возможность помощи социально неблагополучным детям и др.);

✓ *ценности, дающие возможность удовлетворять прагматические потребности* (возможность получения гарантированной государственной службы, оплата труда и длительность отпуска, послужной рост и др.) [22].

Можно выделить следующие ценности, выражающие отношение человека к профессиональной деятельности:

✓ ценности, связанные с утверждением в обществе, ближайшей окружающей среде;

✓ ценности, связанные с удовлетворением потребности в общении;

- ✓ ценности, связанные с самосовершенствованием;
- ✓ ценности, связанные с самовыражением;
- ✓ ценности, связанные с утилитарно-прагматическими запросами.

Педагогические ценности гуманистичны по своей сущности, поскольку смысл деятельности педагога определяется гуманистическими принципами и идеалами. На наш взгляд, у руководителя образовательной организации, обладающего высоким уровнем профессиональной и коммуникативной культуры, должны преобладать гуманистические ценности, проявляющиеся в особенностях его взаимодействия с участниками педагогического процесса:

- ✓ доброжелательное отношение к себе, коллегам и учащимся;
- ✓ признание ценности каждого человека, его уникальности и неповторимости;
- ✓ заинтересованность, озабоченность проблемами коллег, родителей, учащихся, обращенность к личности;
- ✓ способность безоценочно принимать других людей (учащихся, коллег, родителей и т. д.) такими, какие они есть;
- ✓ стремление устанавливать равноправные взаимоотношения с участниками образовательного процесса;
- ✓ вера в то, что каждый человек всегда может стать лучше.

Основываясь на современном понимании и определении профессиональной педагогической культуры, в качестве ее базовых компонентов мы выделили те психологические особенности, наличие которых позволяет руководителю образовательной организации следовать гуманистическим принципам, проявлять управленческую, психологическую культуру, а также демонстрировать высокий уровень владения коммуникативными функциями и умениями. К базовым профессионально значимым личностным качествам мы отнесли эмпатию, рефлексивность, самопринятие, эмоциональный интеллект, социальный интеллект, направленность на взаимодействие, эмоциональную гибкость и духовность.

*Эмпатия*, по нашему мнению, является одним из главных качеств, которым должен обладать как педагог, так и руководитель образовательной организации. Главным в этом качестве является готовность, желание и способность психологически глубоко проникать во внутренний мир другого человека — учащегося, понимать его, видеть происходящее с его позиций, воспринимать мир его глазами. Именно эмпатия проявляется в тех эмоциональных ситуациях, о которых говорил В. А. Сухомлинский, когда человек сердцем ощущает тончайшие движения сердца другого человека и отвечает на них собственными душевными движениями.

В работах К. Роджерса особое внимание уделяется необходимости формирования у партнера по общению чувства психологической защищенности и безопасности. В соответствии с этим подходом обязательным условием управления образовательной организацией и педагогическим процессом становится изначальное одобрение личности (педагога, ученика, родителя) в обстановке эмпатии — в стремлении понять волнующие человека трудности и проблемы, что и побуждает руководителя проявлять к ним теплоту и участие.

*Педагогическая эмпатия* — понимание педагогом психических состояний, эмоций, чувств, переживаний учащихся — связана с сопереживанием. В отношениях между людьми проявляется эмоциональная и личностная открытость, психологический настрой на учет актуальных состояний друг друга, тот или иной уровень доверительности. Педагогическая эмпатия — профессионально значимое свойство личности как педагога, так и руководителя образовательной организации, обеспечивающее успешность межличностного взаимодействия.

Эмпатия проявляется и формируется в ситуациях диалогического общения и взаимодействия, в совместной творческой деятельности. Основной функцией педагогической эмпатии является оказание такой помощи учащемуся и педагогу в решении их проблемы, которая способствует гармоничному развитию личности.

Результаты исследования Р. Г. Селивановой показали, что эмпатийность положительно коррелирует с такими индивидуально-личностными свойствами, как эмоциональная зрелость, открытость, общительность, эмоциональная устойчивость, жизнерадостность, уживчивость, уверенность в себе и др.

Педагоги, обладающие высоким уровнем эмпатии, эмоциональны, оптимистичны, заинтересованы в других, легко устанавливают отношения с людьми, быстро адаптируются, пластичны, коммуникабельны, восприимчивы и отзывчивы, боятся обидеть других, верно судят о людях. Педагоги с низким уровнем эмпатии отличаются ригидностью, интравертированностью, сдержанностью эмоций. По мнению И. М. Юсупова, они менее успешны в межличностных отношениях, стремятся к изоляции. Основными принципами эмпатийного взаимодействия в педагогической деятельности являются эмоциональная и личностная открытость партнеров по общению, психологический настрой на актуальные состояния друг друга, безоценочность, доверительность, искренность выражения чувств и состояний (А. А. Бодалев, А. Г. Ковалев, Г. А. Ковалев).

В составе коммуникативной культуры М. И. Лукьянова, С. Ю. Курганов и другие ученые выделяют *рефлексивность*. Рефлексия — мыслительный (рациональный) процесс, направленный на анализ, понимание, осознание себя: собственных действий, поведения, речи, опыта, чувств, состояний и т. д.

К рефлексивным процессам относятся самосознание, самоанализ, переосмысление и перепроверка собственного мнения о себе, мнения о других людях, а также о том, что, по мнению субъекта, думают о нем другие люди, как они его оценивают и как к нему относятся.

В структуру рефлексии, как было сказано выше, входит осознание субъектом того, как оценивают и относятся к нему другие. Педагогическая рефлексия дает возможность педагогу, а управленческая рефлексия дает возможность руководителю посмотреть на свой труд с позиций другого человека, выра-

ботать соответствующее отношение к своей профессии или должности. Рефлексия определяет отношение личности к себе как к субъекту профессиональной деятельности.

Рефлексивный характер управленческой деятельности заключается в том, что, управляя деятельностью персонала, руководитель смотрит на себя и свои действия (и оценивает их) глазами подчиненных, а рефлексивный характер управленческой деятельности заключается в том, что руководитель образовательной организации оценивает себя и свои действия глазами педагогов, родителей, учащихся. При таком рефлексивном управлении у личности формируется умение становиться на точку зрения партнера по взаимодействию, представлять его внутренний мир, установки, отношение к окружающему миру.

Нацеленность руководителя образовательной организации на постоянную «обратную связь», на умение интерпретировать полученную информацию с позиции педагога, оценивать результативность и целесообразность предпринимаемых им управленческих решений разного рода задач и социально-психологических ситуаций — важное условие развития его профессионализма.

Коммуникативная рефлексия заключается в осознании субъектом того, как его воспринимают, оценивают, относятся к нему другие. Для руководителя образовательной организации значимыми другими являются, прежде всего, учащиеся, педагоги, а также коллеги, родители, общественность и др.

Л. И. Габдулина, В. А. Кан-Калик, И. П. Шкуратова, В. С. Мерлин, Н. В. Кузьмина, Л. И. Божович и другие выделяют в качестве психологического свойства личности, влияющего на развитие коммуникативной культуры, *направленность личности*. Педагогическая направленность определяется Л. М. Митиной как профессионально значимое качество, которое занимает центральное место в структуре личности педагога, а значит, и руководителя образовательной организации и обуславливает индивидуальное и типическое своеобразие. В более широком плане — это система эмоционально-ценност-

ных отношений, задающая иерархическую структуру доминирующих мотивов личности, побуждающих к ее утверждению в деятельности и общении.

Н. В. Кузьмина под сущностью *педагогической направленности* понимает интерес и любовь к педагогической профессии, осознание трудностей в учительской работе, потребность в педагогической деятельности, стремление овладеть основами педагогического мастерства. Б. И. Додонов под направленностью личности подразумевает систему потребностей; К. К. Платонов — совокупность влечений, желаний, интересов, склонностей, идеалов, мировоззрений, убеждений; у Л. И. Божович и Р. С. Немова направленность личности представляет собой систему или совокупность мотивов и т. д.

Направленность личности определяет установки жизни и деятельности человека, ориентирует его, обуславливает тенденции поведения и действий и, в конечном итоге, характеризует облик человека в социальном плане. Последнее связано с тем, что направленность личности представляет собой устойчиво доминирующую систему мотивов или мотивационных образований, то есть отражает доминанту, становящуюся в итоге вектором поведения.

Профессиональная направленность личности руководителя образовательной организации является тем каркасом, вокруг которого komponуются основные профессионально значимые свойства. Она включает интерес к управленческой деятельности, педагогическое призвание, профессионально-педагогические намерения и склонности. Интерес к профессии педагога находит свое выражение в положительном эмоциональном отношении к детям, родителям, педагогической деятельности в целом и к конкретным ее видам, в стремлении к овладению педагогическими знаниями и умениями.

Б. Басс, разработавший методику для определения направленности личности, определил направленность на взаимодействие как потребность в общении, стремление поддерживать хорошие отношения с окружающими, проявление интереса к

совместной деятельности, зависимость от группы, недостаточную автономность, отсутствие агрессивных тенденций.

В контексте современной культуры направленность на взаимодействие необходимо рассматривать с позиции человекоцентрированного подхода и понимать ее как интерес к процессу общения, ориентацию на собеседника, проявляющуюся в стремлении к сотрудничеству, сотворчеству, равноправному диалогу и освоению внутреннего мира партнера по общению.

Одним из важных профессионально значимых личностных качеств является *эмоциональная гибкость*. Гибкость, по мнению Н. С. Ефимовой, это разнообразие и адекватность проявляемых действий как во внешних формах активности, так и во внутренних (психических).

Противоположным понятием гибкости является ригидность, которую зарубежные исследователи понимают как неспособность к новой деятельности, стереотипность поведения и мышления. В проблемной ситуации ригидность проявляется в привычном способе действий, в неспособности изменить установку. А. Инглиш и Х. Инглиш дали следующее определение ригидности: «Ригидность — это привязанность к ставшему неадекватным способу изменить действия или отношения, когда этого требуют субъективные обстоятельства».

Понятие «эмоциональная гибкость педагога» было введено Л. М. Митиной. Она подчеркивает, что эффективность педагогического труда обеспечивается высоким уровнем нескольких интегральных характеристик личности педагога, среди которых особое место занимает эмоциональная гибкость.

Эмоциональная гибкость определена как оптимальное (гармоничное) сочетание эмоциональной экспрессивности и эмоциональной устойчивости учителя. Л. М. Митина отметила особое значение взаимовлияния эмоциональных реакций и состояний учащихся и аффективных проявлений педагога, его эмоциональной гибкости как способность оживлять подлинные эмоции в многократно повторяющемся учебно-воспитательном процессе, вызывать положитель-

ные эмоции, контролировать отрицательные, то есть проявлять гибкость поведения, нестандартность, творчество. При этом эмоциональные состояния учащихся выступают и как цель, и как результат проявления эмоциональной гибкости педагога.

В своих работах Л. М. Митина подчеркивает, что педагогу, постоянно сотрудничающему с детьми в педагогическом процессе, необходима эмоциональная чуткость, отзывчивость, подвижность, артистизм, что эмоционально богатый педагог, владеющий приемами вербального и невербального проявления чувств и целенаправленно их применяющий в общении с учащимися, оживляет занятие, делает его эмоциональным, экспрессивным и более соответствующим естественному общению. Учебный предмет, как следствие, становится интересным, запоминающимся, повышается эффективность обучения, улучшаются взаимоотношения учителя с учениками.

Под эмоциональной устойчивостью психологи-исследователи, как правило, имеют в виду способность индивида противостоять тем эмоциональным раздражителям, которые могут отрицательно влиять на протекание деятельности. Также эмоциональную устойчивость рассматривают как сложное интегративное качество личности, характеризующееся таким сочетанием эмоциональных, волевых, нравственных, интеллектуальных компонентов психической деятельности, которые способствуют успешному решению сложных задач в напряженной эмоциональной обстановке, без значительного влияния ее на самочувствие, здоровье и дальнейшую работоспособность человека.

Эмоциональная устойчивость в условиях напряженной деятельности опосредуется целостным процессом саморегуляции в единстве рациональных, эмоциональных и телесных проявлений. В свою очередь, необходимость саморегуляции возникает в тех ситуациях, когда руководитель сталкивается с новой, необычной, трудноразрешимой для него проблемой, которая не имеет однозначного решения или предполагает

несколько альтернативных вариантов. Саморегуляция также необходима в ситуациях, когда руководитель находится в состоянии повышенного эмоционального и физического напряжения, что побуждает его к импульсивным действиям, или в случае, если он находится в ситуации оценивания со стороны учеников, родителей, коллег, других людей. Психологические основы саморегуляции эмоционального состояния включают в себя управление как познавательными процессами, так и личностью: поведением, эмоциями и действиями.

Новейшие исследования в области психологии менеджмента показывают, что успех в деятельности во многом зависит от уровня некоторых эмоциональных особенностей личности, которые структурно входят в эмоциональный интеллект.

**Эмоциональный интеллект** — это показатель развития личности, который основан на умении владеть собственными эмоциями, то есть умении руководить собой. Именно люди с высоким эмоциональным интеллектом более инициативны, эффективнее действуют в критических ситуациях и лучше управляют своими подчиненными.

Существует большое количество определений понятия «эмоциональный интеллект», вот только некоторые из них:

✓ такие способности, как самомотивация и устойчивость к разочарованиям, контроль над эмоциональными вспышками и умение отказываться от удовольствий, регулирование настроения и умение не давать переживаниям заглушать способность думать, сопереживать и надеяться (Гоулман, Бояцис, Макки, 2005);

✓ способность человека управлять самим собой и другими людьми (Д. Гоулман);

✓ способность осознавать смысл эмоций и использовать эти знания, чтобы выяснять причины возникновения проблем и решать их (Дж. Мэйер, 1990).

Существуют разные точки зрения на количество и понятийное содержание компонентов эмоционального интеллекта. Наиболее полной является модель Д. Гоулмана:

✓ **самосознание** — эмоциональное самосознание, точная самооценка;

✓ **контроль** — уверенность в себе, обуздание эмоций, открытость, адаптивность, воля к победе, инициативность, оптимизм;

✓ **социальная чуткость** — сопереживание, деловая осведомленность, предупредительность;

✓ **управление отношениями** — воодушевление, влияние, помощь в самосовершенствовании, содействие изменениям, урегулирование конфликтов, командная работа и сотрудничество [17].

По мнению исследователей, навыки эмоционального интеллекта не являются врожденными, их можно нарабатывать и развивать, а лучшими сотрудниками организации всегда будут люди с высоким уровнем эмоционального интеллекта, умеющие вызвать у окружающих искренний отклик.

Если творческий потенциал личности есть гарантия ее индивидуальности, неповторимости, нестандартности, то **гибкость** — это способность быть постоянно меняющимся в изменяющихся ситуациях педагогического взаимодействия, это умение адекватно выразить свою индивидуальность.

В перечень базовых профессионально значимых личностных качеств мы включили также **социальный интеллект**. С точки зрения Г. Ю. Айзенка, социальный интеллект — это способность индивида использовать психометрический интеллект в целях адаптации к требованиям общества. Это интеллект индивида, формирующийся в ходе его социализации, под воздействием условий определенной социальной среды.

Ученые рассматривают социальный интеллект как способность понимать других и мудро, адекватно вести себя по отношению к ним. В структуре данной способности выделяют два компонента — поведенческий и когнитивный.

Исследователями социальный интеллект понимается как способность уживаться с другими людьми, способность иметь дело с окружающими, знание о людях, способность легко схо-

диться с другими, умение входить в их положение, ставить себя на место другого, способность критически и правильно оценивать чувства, настроение и мотивацию поступков других людей.

В отечественной психологии социальный интеллект рассматривался как когнитивная составляющая коммуникативной компетентности (Г. М. Андреева, Ю. М. Жуков, Л. А. Петровская, В. Н. Куницына и др.).

Социальный интеллект обуславливает чувствительность к невербальной экспрессии, что существенно усиливает способность понимать партнера по общению, способность читать невербальные сигналы другого человека, осознавать их и сравнивать с вербальными. Развитие социального интеллекта способствует становлению умений вступать в отношения сотрудничества с собеседником, устанавливать контакт, понимать суть проблем собеседника, снижать эмоциональное напряжение, находить пути решения проблем и т. д.

Базовыми компонентами профессиональной и коммуникативной культуры педагога, и в первую очередь руководителя образовательной организации, являются:

✓ **эмпатия** как системное образование, включающее в себя отражение и понимание эмоционального состояния другого человека, активное помогающее поведение;

✓ **рефлексия** как мыслительный процесс, направленный на анализ, понимание, осознание собственных действий, речи, чувств, состояний;

✓ **самопринятие** как отношение к себе как личности, достойной уважения, способной к самостоятельному выбору, основанному на вере в себя и свои возможности;

✓ **эмоциональный интеллект** как показатель развития личности, который основан на умении владеть собственными эмоциями, то есть умении руководить собой;

✓ **социальный интеллект** как устойчивая способность понимать самого себя, а также других людей, прогнозировать межличностные взаимоотношения;

✓ *эмоциональная гибкость* как оптимальное соотношение эмоциональной устойчивости и позитивной эмоциональной экспрессивности;

✓ *духовность* как динамическое образование личности и способность руководствоваться в своем поведении высшими ценностями социальной жизни [23].



### Вопросы для самоконтроля

1. Какие ценности, по вашему мнению, являются основой индивидуально-личностной системы педагогических ценностей?

2. Какие личностные качества, по мнению ученых, являются базовыми профессионально значимыми качествами руководителя образовательной организации?

3. Является ли эмоциональный интеллект показателем развития личности руководителя?



### Уясните понятия

- ✓ самореализация
- ✓ эмпатия
- ✓ рефлексия
- ✓ социальный интеллект
- ✓ духовность

## ПРАКТИКУМ

### САМООЦЕНКА ДЕЛОВЫХ КАЧЕСТВ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Цель практикума — теоретически обосновать и конкретно представить технологию психологического познания личности руководителя образовательной организации. Поэтому основные задачи практикума состоят в последовательном раскрытии данной технологии на основе описания целого ряда методик, направленных на изучение отдельных элементов целостной структуры личности.

Развитие личностного потенциала управления возможно при условии, когда сам человек становится активным участником (субъектом) процесса. Методики отечественных и зарубежных психологов, представленные в практикуме, предназначены для того, чтобы руководитель сумел на основе самооценки личностных качеств и свойств выстроить собственную программу развития личностного потенциала управления (ЛПУ).

Нельзя говорить о развитии профессиональной компетентности руководителя образовательной организации (или, в частности, его ЛПУ) как о деятельности, организуемой другими людьми. Этот процесс не представляет собой нечто внешнее, периферийное по отношению к сознанию, ценностям,

жизненным ориентирам. Иначе нельзя было бы рассчитывать на его эффективность и влияние на успешность управленческой деятельности. Результативной может быть лишь позиция личностной активности, включенности в процесс развития, самосовершенствования. Это позиция человека, испытывающего потребность в постоянном духовном и профессиональном росте.

В мировой практике совершенствования управленческой деятельности определенную роль играют тесты.

**Тесты** — это стандартизированные во времени задания, по результатам выполнения которых можно составить общее представление об интеллекте человека, его эмоциях, волевых качествах, совместимости с окружающими и т. д.

Тесты можно использовать также для самооценки личностных характеристик. Это своего рода способы познания человеком самого себя и партнеров по общению. С их помощью выявляются многие объективные свойства человеческой психики, проявляющиеся в тех или иных способностях человека, его характере, темпераменте и т. д. независимо от их субъективной оценки кем-либо.

Представленные в практикуме методики и тесты позволят оценить собственный стиль управления, предпринимательские способности, степень индивидуальной выраженности лидерства, стиль поведения на деловом совещании, наличие самоконтроля в общении, умение слушать, уровень конфликтности, склонность к агрессивному поведению, уровень эмпатии и т. д.

Тесты, как правило, состоят из разноплановых вопросов и ответов, имеющих количественную оценку результатов. Конечно, ни один тест или даже их совокупность не решат проблему познания человеком всех своих управленческих способностей и возможностей. Они лишь дадут возможность создания некой системы ориентиров, помогут увидеть и понять некоторые черты своего «Я».



## ТЕСТ «ЭФФЕКТИВНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ» \*

**Инструкция:** *ответьте «да» или «нет», долго не размышляя, на следующие вопросы.*

1. Стремитесь ли вы к использованию в работе новейших достижений в области профессиональной деятельности?
2. Ориентированы ли вы на сотрудничество с другими людьми?
3. Вы говорите с сотрудниками кратко, ясно и вежливо?
4. Поясняете ли причины, заставившие вас принять то или иное решение?
5. Доверяют ли вам подчиненные?
6. Вовлекаете ли вы всех исполнителей задания в процесс обсуждения целей, сроков, методов, ответственности и т. д.?
7. Поощряете ли сотрудников проявлять инициативу, вносить предложения или высказывать замечания?
8. Помните ли имена всех деловых партнеров, с которыми общаетесь?
9. Предоставляете ли свободу действий исполнителям в достижении поставленной цели?
10. Контролируете ли ход выполнения задания?
11. Вы помогаете подчиненным, только когда они об этом просят?
12. Выражаете ли благодарность подчиненному за хорошо выполненную работу?
13. Стремитесь ли в людях найти лучшие качества?
14. Знаете ли, как можно эффективно использовать возможности каждого подчиненного?

\* Психология и этика делового общения: учеб. для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.

15. Знаете ли устремления и интересы подчиненных?
16. Умеете ли быть внимательным слушателем?
17. Благодарите ли сотрудника в присутствии его партнеров по работе?
18. Делаете ли своим подчиненным критические замечания наедине?
19. Отмечаете ли хорошую работу своего коллектива в докладе вышестоящему руководству?
20. Стремитесь ли дать сотрудникам всю информацию, которую получаете сами по административным и управленческим каналам?
21. Поясните ли сотруднику значение результатов его труда в соответствии с целями организации?
22. Оставляете ли время себе и подчиненным для планирования работы?
23. Есть ли у вас план самосовершенствования, по крайней мере, на год вперед?
24. Существует ли в вашей организации план повышения квалификации персонала в соответствии с требованиями времени?
25. Регулярно ли вы читаете специальную литературу по своей специальности?
26. Имеете ли достаточную библиотеку по специальности?
27. Заботитесь ли о состоянии своего здоровья и работоспособности?
28. Любите ли выполнять сложную, но интересную работу?
29. Эффективно ли проводите беседы со своими подчиненными по вопросам улучшения их работы?
30. Доверяете ли своим подчиненным?
31. Занимаетесь ли с готовностью проблемами, жалобами своих подчиненных?
32. Знаете ли, какие качества работника должны быть в центре внимания на работе?
33. Держите ли определенную дистанцию со своими подчиненными?

34. Относитесь ли к сотрудникам с пониманием и должным уважением?
35. Вы уверены в себе?
36. Хорошо ли знаете свои сильные и слабые стороны?
37. Часто ли применяете оригинальный творческий подход в принятии управленческих решений?
38. Регулярно ли повышаете свою квалификацию на специальных курсах, семинарах?
39. Достаточно ли гибки в своем поведении, в отношениях с людьми?
40. Готовы ли изменить стиль своего руководства с целью повышения его эффективности?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20

21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40

**Оценка результатов:** подсчитайте общее количество положительных ответов. Если вы набрали:

- ✓ **больше 33 баллов** — у вас высокий управленческий потенциал;
- ✓ **от 15 до 32 баллов** — вы успешный руководитель, но необходимо подумать над выработкой собственного индивидуального стиля;
- ✓ **меньше 14 баллов** — ваш стиль руководства должен быть существенно изменен.



## ТЕСТ

### «НЕЭФФЕКТИВНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ» \*

**Инструкция:** *ответьте «да» или «нет», долго не размышляя, на следующие вопросы.*

1. Вы постоянно сталкиваетесь с непредвиденными трудностями?
2. Стараетесь все делать сами, так как компетентнее других сотрудников?
3. Основная часть рабочего времени уходит на детали и второстепенные вопросы?
4. Приходится ли делать много дел одновременно?
5. Вам приходится работать по 10—14 часов в сутки?
6. Ваш стол постоянно завален бумагами без приоритета их важности?
7. Дома часто приходится заниматься производственными проблемами?
8. Предпочитаете отложить решение вопроса, чтобы вернуться к нему, когда возникнут соответствующие условия?
9. Стараетесь принять наилучшее решение, не всегда заботясь о его реалистичности?
10. Стремитесь к тому, чтобы ваш авторитет не пострадал ни при каких обстоятельствах?
11. Приходится ли идти на постоянные уступки и компромиссы?
12. В случае неуспеха дела обычно ищете, кто из ваших подчиненных виноват?
13. Чувствуете ли себя средством в руках окружающих вас людей?

\* Психология и этика делового общения: учеб. для вузов / под ред. В. Н. Лавриненко. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.

14. Действуете по привычной схеме в различных деловых ситуациях?

15. Считаете ли, что полная информированность подчиненных о ходе дел в организации снижает эффективность их работы?

16. Предпочитаете ли в экстремальных ситуациях не брать на себя персональную ответственность, а принять коллективное решение?

17. Считаете ли, что подчиненные не должны обсуждать решения руководства?

18. Считаете ли, что стаж практической работы всегда дает преимущество перед специальным образованием и профессиональными способностями?

19. Стараетесь не рисковать, не «высовываться»?

20. Поскольку работаете в узкой профессиональной области, остальное вас не касается?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	

**Оценка результатов:** *каждый ответ «да» оценивается в 1 балл. Подсчитайте общую сумму таких ответов.*

*Можете считать себя:*

✓ *достаточно эффективным руководителем, если набрали в сумме **от 11 до 15 баллов**;*

✓ *эффективным руководителем, если набрали сумму баллов **менее 10**;*

✓ *малоэффективным руководителем, если имеете **от 16 до 20 баллов**.*



**Инструкция:** по каждому пункту данного опросника ответьте, долго не размышляя, «да» или «нет» в зависимости от того, согласны вы или нет с высказанным в нем утверждением, и в таблице для ответов сделайте соответствующую пометку.

1. В работе с людьми я предпочитаю, чтобы они беспрекословно выполняли мои распоряжения.
2. В трудных ситуациях я, принимая решение, всегда сначала думаю о других, а потом о себе.
3. Меня раздражает, когда кто-то проявляет слишком много инициативы.
4. Как правило, я не полагаюсь на своих помощников.
5. Я умею объективно оценивать своих подчиненных, выделяя среди них сильных и слабых.
6. Я часто советуюсь со своими помощниками, прежде чем отдать ответственное распоряжение.
7. Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызывать у подчиненных раздражения.
8. Я всегда требую от подчиненных неукоснительного выполнения своих распоряжений.
9. Мне легче работать одному, чем кем-то руководить.
10. Я игнорирую коллективное руководство, чтобы обеспечить эффективность единоначалия.
11. Чтобы не подорвать свой авторитет, я не признаю своих ошибок.
12. На грубость подчиненного я стараюсь реагировать так, чтобы не вызвать конфликтной ситуации.

\* Ильин Е. П. Психология общения и межличностных отношений. СПб.: Питер, 2012.

13. Я делаю все, чтобы подчиненные охотно выполняли мои распоряжения.

14. Я всегда стремлюсь быть первым во всех начинаниях коллектива.

15. Мне легче подстроиться под мнение большинства коллектива, чем выступить против него.

16. Мне приходится чаще просить, чем требовать.

17. Я предоставляю хорошим специалистам свободу в решении сложных задач, особо их не контролирую.

18. Мне нравится обсуждать и анализировать с подчиненными проблемы коллектива.

19. Мои помощники справляются не только со своими, но и с моими обязанностями.

20. Мне легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными.

21. Я всегда добиваюсь выполнения своих распоряжений, даже вопреки обстоятельствам.

22. Чтобы лучше понять подчиненных, я стараюсь представить себя на их месте.

23. Самое трудное для меня — вмешиваться в ход работы людей, требовать от них дополнительных усилий.

24. Меня больше волнуют собственные проблемы, чем проблемы подчиненных.

25. Я думаю, что управление людьми должно быть гибким: нельзя использовать ни железную непреклонность, ни панибратство.

26. Руководство людьми я представляю себе как мучительное занятие.

27. Я стараюсь развивать в коллективе сотрудничество и взаимопомощь.

28. Я с благодарностью отношусь к советам и предложениям подчиненных.

29. Иногда мне кажется, что в коллективе я лишний.

30. Эффективность управления достигается, когда подчиненные являются лишь исполнителями решений начальника.

31. Лучше всего предоставлять коллективу полную самостоятельность и ни во что не вмешиваться.

32. Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости с подчиненными.

33. Главное в руководстве — умело распределить свои обязанности между помощниками.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22

23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33

**Оценка результатов:** за каждый утвердительный ответ начисляется 1 балл.

✓ О проявлении **авторитарного** стиля руководства свидетельствуют утвердительные ответы по пунктам 1, 3, 4, 8, 10, 11, 14, 15, 21, 22, 30.

✓ О проявлении **демократического** стиля руководства свидетельствуют утвердительные ответы по пунктам 2, 5, 6, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 27, 28.

✓ О проявлении **либерального (попустительского)** стиля руководства свидетельствуют утвердительные ответы по пунктам 7, 9, 16, 17, 20, 23, 26, 29, 31, 32, 33.



## ТЕСТ

### «ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЕ СПОСОБНОСТИ» \*

**Инструкция:** ответьте «да» или «нет», долго не размышляя, на следующие вопросы.

1. Умеете ли доводить начатое дело до конца?
2. Умеете ли настоять на принятом решении или вас легко переубедить?
3. Любите ли брать на себя ответственность, руководить другими людьми?
4. Пользуетесь ли уважением и доверием коллег?
5. Вы здоровы?
6. Готовы ли трудиться от зари до зари, не получая немедленной отдачи?
7. Любите ли общаться и работать с людьми?
8. Умеете ли убеждать и заражать своей уверенностью других в правильности выбранного пути?
9. Понятны ли вам идеи и мысли других?
10. Есть ли у вас опыт работы в той области, где хотите начать свое дело?
11. Знакомы ли с действующими правилами налогообложения, ведения бухгалтерского учета?
12. Будет ли в вашем городе, районе спрос на услугу, которую хотите предложить?
13. Есть ли у вас хотя бы базовая подготовка в области менеджмента, финансов?
14. Хорошо ли идут дела в вашем городе, районе у других руководителей вашего профиля?
15. Есть ли у вас передовая идея, которую хотите реализовать в жизнь?

\* Психология и этика делового общения: учеб. для вузов / под ред. В. Н. Лавриненко. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.

16. Располагаете ли средствами, чтобы поддержать свою организацию?

17. Есть ли возможность привлечь к финансированию организации заинтересованные стороны?

18. Есть ли на примете надежные партнеры?

19. Есть ли на примете толковые специалисты, обладающие опытом и знаниями, которых не хватает вам?

20. Уверены ли вы в том, что иметь интересное дело — это главная ваша мечта?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	

**Оценка результатов:** за каждый ответ «да» поставьте себе по 1 баллу, затем подсчитайте общее количество баллов:

✓ **17 и более баллов** — вы имеете все необходимые качества, чтобы добиться успеха в деле.

✓ **13—17 баллов** — ваши шансы на успех не так очевидны. Подумайте еще раз, готовы ли вы нести всю ответственность, которую предполагает управленческая деятельность.

✓ **менее 13 баллов** — ваши шансы добиться успеха очень невелики. Не расстраивайтесь. Наберитесь опыта, учитесь искусству управления по книгам.



## ТЕСТ

### «СТЕПЕНЬ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ ВЫРАЖЕННОСТИ ЛИДЕРСТВА» \*

**Инструкция:** если хотите узнать, присуци ли вам качества лидера, выберите тот вариант ответа, который совпадает с вашим мнением.

\* Психология и этика делового общения: учеб. для вузов / под ред. В. Н. Лавриненко. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?

а) да;

б) нет.

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

а) да;

б) нет.

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

а) да;

б) нет.

4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам руководить играми ваших маленьких друзей?

а) да;

б) нет.

5. Испытываете ли вы большое удовлетворение, когда удастся убедить кого-либо, кто вам до этого возражал?

а) да;

б) нет.

6. Случается ли, что окружающие называют вас нерешительным человеком?

а) да;

б) нет.

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

а) да;

б) нет.

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

а) да;

б) нет.

9. Теряете ли вы иногда хладнокровие в беседе с людьми?  
а) да;  
б) нет.
10. Доставляет ли вам удовольствие, когда вы видите, что окружающие побаиваются вас?  
а) да;  
б) нет.
11. Во всех обстоятельствах (рабочее совещание, дружеская компания) стараетесь ли вы занять за столом место, расположенное таким образом, чтобы оно позволяло вам легче всего контролировать ситуацию и привлекать к себе внимание?  
а) да;  
б) нет.
12. Считают ли обычно окружающие, что ваша внешность производит внушительное (импозантное) впечатление?  
а) да;  
б) нет.
13. Считаете ли вы себя мечтателем?  
а) да;  
б) нет.
14. Легко ли вы теряетесь, если среди окружающих людей есть несогласные с вашим мнением?  
а) да;  
б) нет.
15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих (спортивных, развлекательных и т. п.) групп?  
а) да;  
б) нет.
16. Если мероприятие, которым вы занимаетесь, не дает намечавшихся результатов:  
а) вы рады, если ответственность возложат на кого-то другого;  
б) вы сумеете взять на себя всю ответственность за решение, которое было принято.

17. Какое из данных двух мнений наиболее приближено к вашему собственному?  
а) настоящий руководитель должен сам уметь делать дело, даже в мелочах;  
б) настоящий руководитель должен уметь эффективно управлять.
18. С кем вы предпочитаете работать?  
а) с людьми покорными;  
б) с людьми строптивыми.
19. Стараетесь ли вы избегать горячих дискуссий?  
а) да;  
б) нет.
20. Когда вы были ребенком, часто ли сталкивались с властью отца?  
а) да;  
б) нет.
21. Умеете ли вы в профессиональной дискуссии повернуть на свою сторону тех, кто раньше с вами был не согласен?  
а) да;  
б) нет.
22. Представьте такую сцену: во время прогулки с друзьями в лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер, нужно принять решение:  
а) вы считаете, что вопрос должен решить человек, наиболее компетентный в группе;  
б) вы просто полагаетесь на решение других.
23. Есть выражение: «Лучше быть первым в деревне, чем вторым в городе». Если бы вам было необходимо сделать выбор, что бы предпочли?  
а) быть первым в деревне;  
б) быть вторым в городе.
24. Считаете ли, что вы человек, сильно влияющий на других людей?  
а) да;  
б) нет.

25. Может ли неудачный прошлый опыт заставить вас никогда больше не проявлять значительной личной инициативы?

- а) да;
- б) нет.

26. С вашей точки зрения, истинный лидер в группе тот, кто:

- а) самый компетентный;
- б) у кого сильный характер.

27. Всегда ли стараетесь понимать (оценивать) людей?

- а) да;
- б) нет.

28. Умеете ли уважать дисциплину вокруг себя?

- а) да;
- б) нет.

29. Какой из двух типов руководителей кажется вам более значительным (предпочтительным)?

- а) тот, который все решает сам;
- б) тот, который постоянно советуется.

30. Какой из двух типов руководства, по вашему мнению, является наиболее благоприятным для хорошей работы организации?

- а) коллегиальный тип;
- б) авторитарный тип.

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

- а) да;
- б) нет.

32. Какой из двух следующих портретов больше приближается к вашему образу?

- а) громкий голос, экспрессивные жесты, за словом в карман не полезет;
- б) негромкий голос, неторопливые ответы, сдержанные жесты, задумчивый взгляд.

33. На рабочем совещании вы один имеете мнение, противоположное мнению других, но уверены в своей правоте. Как вы поведете себя?

- а) будете молчать;
- б) будете отстаивать свою точку зрения.

34. Называют ли вас человеком, который подчиняет и свои, и чужие интересы только интересам дела?

- а) да;
- б) нет.

35. Если на вас возложена очень большая ответственность за какое-то дело, то испытываете ли вы при этом чувство тревоги?

- а) да;
- б) нет.

36. Что вы предпочли бы в своей профессиональной деятельности?

- а) работать под руководством хорошего руководителя;
- б) работать независимо.

37. Как вы относитесь к такому утверждению: «Чтобы семейная жизнь была удачной, нужно, чтобы важные решения принимались одним из супругов»?

- а) это верно;
- б) это неверно.

38. Случалось ли вам покупать что-то, в чем вы не испытывали необходимости, под влиянием мнения других людей?

- а) да;
- б) нет.

39. Считаете ли вы, что ваши организаторские способности выше средних?

- а) да;
- б) нет.

40. Как вы обычно ведете себя, встретившись с трудностями?

- а) трудности обескураживают;
- б) трудности заставляют действовать активнее.

41. Часто ли вы делаете резкие упреки сотрудникам (соресурсникам), когда они их заслуживают?

- а) да;
- б) нет.

42. Считаете ли, что ваша нервная система успешно выдерживает напряженность жизни?

- а) да;
- б) нет.

43. Если вам предстоит произвести реорганизацию, то как вы поступите?

- а) ввожу изменения немедленно;
- б) предлагаю медленные, эволюционные изменения.

44. Если это необходимо, сумеете ли вы прервать слишком болтливого собеседника?

- а) да;
- б) нет.

45. Согласны ли вы с такой мыслью: «Чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?

- а) да;
- б) нет.

46. Считаете ли вы, что каждый из людей, благодаря своим человеческим способностям, должен делать что-то выдающееся?

- а) да;
- б) нет.

47. Кем (из предложенных профессий) вам в молодости хотелось стать?

- а) известным художником, композитором, поэтом и т. д.;
- б) руководителем коллектива.

48. Какую музыку вам приятней слушать?

- а) торжественную, могучую;
- б) тихую, лирическую.

49. Испытываете ли вы некоторое волнение при встрече с важными личностями?

- а) да;
- б) нет.

50. Часто ли вы встречаете людей с более сильной волей, чем у вас?

- а) да;
- б) нет.

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

**Оценка результатов:** баллы начисляются за ответы:

«а» на 1, 2, 4, 5, 7, 10, 11, 12, 15, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 28, 31, 32, 33, 34, 37, 39, 41, 42, 43, 44, 46, 48;

«б» на 3, 6, 8, 9, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 25, 27, 29, 30, 35, 36, 38, 40, 45, 47, 49, 50.

Суммируйте баллы:

✓ **до 25 баллов** — лидерство слабо выражено;

✓ **от 26 до 35 баллов** — лидерство в определенной степени выражено;

✓ **от 36 до 40 баллов** — лидерство выражено в сильной степени;

✓ **свыше 40 баллов** — склонность к диктату.



## МЕТОДИКА «ДИПЛОМАТИЧНЫЙ И АВТОРИТАРНЫЙ СТИЛИ ПОВЕДЕНИЯ НА ДЕЛОВОМ СОВЕЩАНИИ» \*

**Инструкция:** поставьте — это надо сделать корректно и максимально объективно — сами себе баллы от 1 до 5 и запишите их около каждого вопроса.

\* Ильин Е. П. Психология общения и межличностных отношений. СПб.: Питер, 2012.

*Баллы означают:*

- 1 — нет, так совсем не бывает;
- 2 — нет, как правило, так не бывает;
- 3 — неопределенная оценка;
- 4 — да, как правило, так бывает;
- 5 — да, так бывает всегда.

*Используя эту методику, можно узнать об авторитарном или дипломатичном стиле поведения руководителя при совместном решении деловых вопросов.*

### **Вопросы-утверждения** \_\_\_\_\_

1. Даю подчиненным нужные поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении будут критиковать меня.
2. У меня всегда много идей и планов.
3. Я прислушиваюсь к замечаниям других.
4. Мне в основном удается привести логически правильные аргументы при обсуждениях.
5. Я настаиваю на сотрудниках на то, чтобы они решали свои задачи самостоятельно.
6. Если меня критикуют окружающие, то я защищаюсь не смотря ни на что.
7. Когда другие приводят свои доводы, я всегда прислушиваюсь.
8. Для того чтобы провести какое-то мероприятие, мне приходится строить планы заранее.
9. Свои ошибки я большей частью признаю.
10. Я предлагаю альтернативы предложениям других.
11. Я защищаю тех, у кого есть трудности.
12. Я высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.
13. Мой энтузиазм заразителен.
14. Я принимаю во внимание точку зрения других и стараюсь включить ее в проект решения.

15. Обычно я настаиваю на своей точке зрения и своих гипотезах.

16. Я с пониманием выслушиваю и агрессивно высказанные аргументы.
17. Я ясно выражаю свои мысли.
18. Я всегда признаюсь в том, что не все знаю.
19. Я энергично защищаю свои взгляды.
20. Я стараюсь развивать чужие мысли так, как будто бы они были изначально моими.
21. Я всегда продумываю то, что могли бы ответить другие, и ищу контраргументы.
22. Я охотно даю советы другим, как организовать свой труд.
23. Увлекаясь своими проектами, я обычно не беспокоюсь о чужих работах.
24. Я прислушиваюсь и к тем, кто имеет точку зрения, отличающуюся от моей.
25. Если кто-то не согласен с моим проектом, я начинаю искать новые пути, как переубедить оппонентов.
26. Я использую все средства, чтобы заставить окружающих согласиться со мной.
27. Я открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.
28. Я всегда нахожу, как облегчить другим поддержку моих проектов.
29. Я понимаю чувства других людей.
30. Я больше говорю о собственных мыслях, чем выслушиваю чужие мнения.
31. Прежде чем защищаться, я всегда до конца выслушиваю критику в свой адрес.
32. Я излагаю свои мысли системно.
33. Я помогаю другим получить слово во время совещания.
34. Я внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.
35. Я меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом мыслей.

36. Как правило, я никогда не перебиваю.

37. Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.

38. Я трачу много энергии на то, чтобы убедить других, как им нужно правильно поступать.

39. Я выступаю эмоционально, чтобы вдохновить людей на работу.

40. Я стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, которые очень редко просят слова.

**Оценка результатов:** подсчет заключается в суммировании поставленных баллов по каждому вопросу-утверждению в соответствии с ключом. Сумма баллов по первому и по второму стилю поведения находится в интервале от 20 до 100.

✓ **А. Дипломатичный стиль поведения:** ответы «да» по пунктам 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40.

✓ **Б. Авторитарный стиль поведения:** ответы «да» по пунктам 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39.

*Если сумма балльных оценок А хотя бы на 10 превышает сумму балльных оценок Б, то вы хороший дипломат, то есть стремитесь учитывать мнение других; вы стараетесь убедиться, совпадают ли ваши собственные идеи с мыслями сотрудников; вы идете на компромисс и даете понять сотрудникам, что вам вовсе не безразличен их вклад в принятие решения.*

*Если сумма балльных оценок Б как минимум на 10 баллов больше суммы оценок А, вы ведете дискуссию авторитарно, властно и бесцеремонно, стараетесь протащить свои проекты, не обращая внимания на окружающих, не стремитесь сделать решение общим делом, не ищите поддержки, необходимой для его реализации.*



**Инструкция:** *внимательно прочитайте десять предложений, описывающих реакции на некоторые ситуации. Каждое из них оцените для себя как верное или неверное. Верное обозначьте буквой В, а неверное — буквой Н.*

1. Мне кажется трудным искусство подражать привычкам других людей.
2. Я бы, пожалуй, мог «свалить дурака», чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих.
3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.
4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубоко, чем это есть на самом деле?
5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.
6. В разных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.
7. Я могу отстаивать только то, в чем искренне убежден.
8. Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают видеть.
9. Я могу быть дружелюбным с теми людьми, которых не выношу.
10. Я не всегда такой, каким кажусь.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Оценка результатов:** *по 1 баллу начисляется за ответ Н на вопросы 1, 5, 7, а за ответ В — на все остальные.*

\* Психология и этика делового общения: учеб. для вузов / под ред. В. Н. Лавриненко. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.

Подсчитайте сумму баллов:

✓ **0—3 балла — низкий коммуникативный контроль,** ваше поведение устойчиво, и вы не считаете нужным меняться в зависимости от ситуации. Вы способны к искреннему раскрытию в общении, поэтому некоторые считают вас «неудобным» по причине вашей прямолинейности.

✓ **4—6 баллов — средний коммуникативный контроль.** Вы искренны, но не сдержанны в своих эмоциональных проявлениях. Однако считаетесь в своем поведении с окружающими людьми.

✓ **7—10 баллов — высокий коммуникативный контроль.** Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменение ситуации, хорошо чувствуете и можете предвидеть впечатление, которое производите на окружающих.



## ТЕСТ

### «УМЕЕТЕ ЛИ ВЫ СЛУШАТЬ?» \*

**Инструкция:** отметьте ситуации, которые вызывают у вас неудовлетворение или досаду и раздражение при беседе с любым человеком, будь то ваш товарищ, сослуживец, непосредственный начальник, руководитель или просто случайный собеседник.

1. Собеседник не дает мне шанса высказаться, у меня есть что сказать, но нет возможности вставить слово.

2. Собеседник постоянно прерывает меня во время беседы. Собеседник никогда не смотрит в лицо во время разговора, и я не уверен, слушают ли меня.

3. Разговор с таким партнером часто вызывает чувство пустой траты времени.

\* Ильин Е. П. Психология общения и межличностных отношений. СПб.: Питер, 2012.

4. Собеседник постоянно суетится: карандаш и бумага его занимают больше, чем мои слова.

5. Собеседник никогда не улыбается. У меня возникает чувство неловкости и тревоги.

6. Собеседник всегда отвлекает меня вопросами и комментариями.

7. Что бы я ни высказал, собеседник всегда охлаждает мой пыл.

8. Собеседник всегда стремится опровергнуть меня.

9. Собеседник всегда передергивает смысл моих слов и вкладывает в них другое содержание.

10. Когда я задаю вопрос, собеседник заставляет меня защищаться.

11. Иногда собеседник переспрашивает меня, делая вид, что не расслышал.

12. Собеседник, не дослушав до конца, перебивает меня лишь затем, чтобы согласиться.

13. Собеседник при разговоре сосредоточенно занимается посторонним делом, играет сигаретой, протирает стекла очков и т. д., и я твердо уверен, что он при этом невнимателен к моим словам.

14. Собеседник делает выводы за меня.

15. Собеседник всегда пытается вставить слово в мое повествование.

16. Собеседник смотрит на меня очень внимательно, практически не мигая.

17. Собеседник во время разговора смотрит на меня, как бы оценивая. Это беспокоит и тревожит меня.

18. Когда я вхожу в кабинет, он бросает свои дела и все внимание обращает на меня.

19. Собеседник ведет себя так, будто я мешаю ему делать что-то очень важное.

20. Собеседник требует, чтобы все соглашались с ним. Любое его высказывание завершается вопросом: «Вы тоже так думаете?» или «Вы не согласны?»

21. Когда я предлагаю что-нибудь новое, собеседник говорит, что он думает так же.

22. Собеседник переигрывает, показывая, что очень интересуется беседой, слишком часто кивает головой, ахает и поддакивает.

23. Когда я говорю о чем-то серьезном, собеседник вставляет смешные истории, шутки, анекдоты.

24. Собеседник часто смотрит на часы во время разговора.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24

**Оценка результатов:** подсчитайте процент ситуаций, вызывающих у вас досаду и раздражение.

✓ **70—100 %** — **вы плохой собеседник**, вам необходимо работать над собой и учиться слушать.

✓ **40—70 %** — **вам присущи некоторые недостатки**. Вы критически относитесь к высказываниям, вам еще недостает некоторых достоинств хорошего собеседника, избегайте поспешных выводов, не заостряйте внимание на манере говорить, не притворяйтесь, не ищите скрытый смысл сказанного, не монополизируйте разговор.

✓ **10—40 %** — **вы хороший собеседник**, но иногда отказываете партнеру в полном внимании. Повторяйте вежливо его высказывания, дайте ему время раскрыть свою мысль полностью, приспособливайте свой темп мышления к его темпу речи — и можете быть уверены, что общаться с вами будет еще приятнее.

✓ **0—10 %** — **вы отличный собеседник**, умеете слушать, ваш стиль общения может стать примером для окружающих.



## ТЕСТ

### «КОНФЛИКТНАЯ ЛИ ВЫ ЛИЧНОСТЬ?» \*

**Инструкция:** чтобы узнать, конфликтная ли вы личность, воспользуйтесь следующим тестом, выбрав по одному ответу на каждый вопрос.

- В общественном транспорте начался спор на повышенных тонах. Ваша реакция?
  - не принимаю участия;
  - кратко высказываюсь в защиту стороны, которую считаю правой;
  - активно вмешиваюсь, чем «вызываю огонь на себя».
- Выступаете ли на собраниях с критикой руководства?
  - нет;
  - только если для этого имею веские основания;
  - критикую по любому поводу не только начальство, но и тех, кто его защищает.
- Часто ли спорите с друзьями?
  - только если это люди необидчивые;
  - лишь по принципиальным вопросам;
  - споры — моя стихия.
- Дома на обед подали недосоленное блюдо. Ваша реакция?
  - не буду поднимать бучу из-за пустяков;
  - молча возьму солонку;
  - не удержусь от замечаний.
- Если на улице, в транспорте вам наступили на ногу...
  - с возмущением посмотрю на обидчика;
  - сухо сделаю замечание;
  - выскажусь, не стесняясь в выражениях.

\* Психология и этика делового общения: учеб. для вузов / под ред. В. Н. Лавриненко. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.

6. Если кто-то из близких купил вещь, которая вам не понравилась...

- а) промолчу;
- б) ограничусь коротким тактичным комментарием;
- в) устрою скандал.

7. Не повезло в лотерее. Как вы к этому отнесетесь?

- а) постараюсь казаться равнодушным, но дам себе слово никогда больше не участвовать в ней;
- б) не скрою досаду, но отнесусь к происшедшему с юмором, пообещав взять реванш;
- в) проигрыш надолго испортит настроение.

1	2	3	4	5	6	7
а						
б						
в						

**Оценка результатов:** каждое «а» — 4 очка; «б» — 2 очка; «в» — 0 очков.

✓ **От 20 до 28 очков** — вы тактичны и миролюбивы, уходите от конфликтов и споров, избегаете критических ситуаций на работе и дома. Может, поэтому иногда вас называют приспособленцем.

✓ **От 10 до 18 очков** — вы слывете человеком конфликтным. Но на самом деле вы конфликтуете, лишь когда нет другого выхода и все средства исчерпаны. При этом не выходите за рамки корректности, твердо отстаиваете свое мнение. Все это вызывает к вам уважение.

✓ **До 8 очков** — конфликты и споры — это ваша стихия, любите критиковать других, но не выносите критики в свой адрес. Ваши грубость и несдержанность отталкивают людей. С вами трудно как на работе, так и дома. Постарайтесь перебороть свой характер.



## ТЕСТ

### «ДИАГНОСТИКА СКЛОННОСТИ К АГРЕССИВНОМУ ПОВЕДЕНИЮ»

(по А. АССИНГЕРУ)

**Инструкция:** вам предлагается ряд проблемных ситуаций. Подчеркните тот вариант их разрешения, который наиболее характерен для вас.

1. Склонны ли вы искать пути к примирению после очередного конфликта?

- а) всегда;
- б) иногда;
- в) никогда.

2. Как вы ведете себя в критической ситуации?

- а) сохраняете полное спокойствие;
- б) внутренне кипите;
- в) теряете самообладание.

3. Каким считают вас коллеги и знакомые?

- а) дружелюбным;
- б) спокойным и независтливым;
- в) самоуверенным и завистливым.

4. Как вы отреагируете, если вам предложат ответственную должность?

- а) откажетесь от нее ради собственного спокойствия;
- б) примете ее с некоторыми опасениями;
- в) согласитесь без колебаний.

5. Как вы будете себя вести, если кто-то из коллег без разрешения возьмет с вашего стола документы?

- а) спросите, не нужно ли ему еще что-нибудь;
- б) заставите вернуть;
- в) выдадите ему по первое число.

6. Какими словами вы встретите мужа (жену), если он (она) вернулся с работы позже обычного?

- а) «я уже начала(л) волноваться»;
- б) «что это тебя так задержало?»;
- в) «где ты торчишь допоздна?»
7. Как вы ведете себя за рулем автомобиля?
- а) вам все равно, сколько машин вас обогнало;
- б) стараетесь обогнать машину, которая «показала вам хвост»;
- в) помчитесь с такой скоростью, чтобы никто не смог догнать вас.
8. Какими вы считаете свои взгляды на жизнь?
- а) легкомысленными;
- б) сбалансированными;
- в) крайне жесткими.
9. Что вы предпринимаете, если не все удастся?
- а) смиряетесь;
- б) становитесь впредь осторожнее;
- в) пытаетесь свалить вину на другого.
10. Как вы отреагируете на фельетон о случаях распущенности среди современной молодежи?
- а) «надо создать им возможность организованно и культурно отдохнуть»;
- б) «пора бы уже запретить им такие развлечения»;
- в) «и чего только мы с ними возимся».
11. Что вы ощущаете, если должность, которую вы хотели занять, досталась вашему коллеге?
- а) «может быть, мне удастся получить должность в следующий раз»;
- б) «и зачем я только на это нервы тратил?»;
- в) «видно, его физиономия шефу приятнее».
12. Как вы смотрите страшные фильмы?
- а) боитесь;
- б) скучаете;
- в) получаете искреннее удовольствие.
13. Если из-за дорожной пробки вы опоздаете на очень важное совещание:
- а) огорчитесь;
- б) будете нервничать во время заседания;
- в) попытаетесь вызвать реакцию снисходительности у партнеров.
14. Как вы относитесь к своим спортивным успехам?
- а) цените удовольствие почувствовать себя сильным и ловким;
- б) обязательно стараетесь выиграть;
- в) очень сердитесь, если не везет.
15. Как вы поступите в ситуации, когда вас плохо обслужили в ресторане?
- а) стерпите, избегая скандала;
- б) вызовите метрдотеля и сделаете ему замечание;
- в) отправитесь с жалобой к директору ресторана.
16. Как вы себя поведете, если вашего ребенка каким-то образом обидели в школе?
- а) поговорите с учителем;
- б) устроите скандал родителям «малолетнего преступника»;
- в) посоветуете своему ребенку дать сдачи.
17. Какой, по-вашему, вы человек?
- а) средний;
- б) самоуверенный;
- в) пробивной.
18. Что вы ответите подчиненному, с которым столкнулись в дверях, если он начал извиняться перед вами?
- а) «простите, это моя вина»;
- б) «ничего, пустяки»;
- в) «а повнимательнее вы быть не можете?».
19. Как вы отреагируете на статью в газете о случаях хулиганства среди молодежи?
- а) «нельзя все валить на молодежь, виноваты также и воспитатели!»;
- б) «когда же, наконец, будут приняты меры?»;
- в) «надо бы ввести наказания».

20. Представьте, что вам предстоит заново родиться, но уже животным. Какое животное вы предпочитаете?

- а) домашнюю кошку;
- б) медведя;
- в) тигра или леопарда.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	

**Оценка результатов:** подсчитывается сумма номеров выбранных ответов. Если вы набираете:

- ✓ **45 баллов и больше**, значит, вы излишне агрессивны;
- ✓ **36—44 балла** — умеренно агрессивны;
- ✓ **35 баллов и меньше** — миролюбивы.

Если по семи и более вопросам отвечавший набрал по 3 балла и менее чем по семи вопросам — по 1 баллу, то взрывы его агрессивности отличаются скорее разрушительным, чем конструктивным характером. Он сам провоцирует конфликты.

Если же по семи и более вопросам опрошенный набирает по 1 баллу и менее чем по семи вопросам — по 3 балла, ему присущи вспышки агрессии или же он их слишком тщательно подавляет.



## ТЕСТ «СИЛА ВОЛИ» \*

**Инструкция:** попробуйте с помощью опросника определить у себя степень развития силы воли. Отвечая на вопросы, отметьте в таблице знаком «+» один из трех ответов: «да», «нет», «не знаю».

\* Психология менеджмента: практикум / под ред. Г. С. Никифорова. СПб.: Речь, 2010.

1. В состоянии ли вы завершить начатую работу, которая вам неинтересна, независимо от того, что время и обстоятельства позволяют оторваться и потом снова вернуться к ней?

2. Преодолеваете ли вы без особых усилий внутреннее сопротивление, когда нужно сделать что-то неприятное (например, пойти на дежурство в выходной день)?

3. Когда вы попадаете в конфликтную ситуацию — на работе (учебе) или в быту — в состоянии ли взять себя в руки настолько, чтобы взглянуть на ситуацию трезво и с максимальной объективностью?

4. Если вам прописана диета, сможете ли преодолеть кулинарные соблазны?

5. Найдете ли вы утром силы встать раньше обычного, как было запланировано вечером?

6. Останетесь ли вы на месте происшествия, чтобы дать свидетельские показания?

7. Быстро ли вы отвечаете на письма?

8. Если у вас вызывает страх предстоящий полет на самолете или посещение зубокабинета, сумеете ли вы без особого труда преодолеть это чувство и в последний момент не изменить своего намерения?

9. Будете ли вы принимать очень неприятное лекарство, которое вам настойчиво рекомендует врач?

10. Сдержите ли вы сгоряча данное слово, даже если его выполнение принесет вам немало хлопот, иными словами — являетесь ли вы человеком слова?

11. Без колебаний ли вы отправляетесь в командировку (деловую поездку) в незнакомый город?

12. Строго ли вы придерживаетесь распорядка дня: определенное время пробуждения, приема пищи, занятий, уборки и прочих повседневных дел?

13. Относитесь ли вы неодобрительно к библиотечным должникам?

14. Самая интересная телепередача не заставит вас отложить выполнение срочной работы. Так ли это?

15. Сможете ли вы прервать ссору и замолчать, какими бы обидными ни показались вам слова «противной стороны»?

№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Да															
Нет															
Не знаю															

**Оценка результатов:** суммируйте полученные ответы по следующей балльной системе: «да» — 2 балла; «нет» — 0 баллов; «не знаю» — 1 балл.

✓ **0—32 балла** — с силой воли дела у вас обстоят неважно. Вы просто делаете то, что легче и интереснее, даже если это в чем-то может повредить вам. К обязанностям относитесь нередко спустя рукава, что бывает причиной разных неприятностей для вас. Ваша позиция выражается известным изречением «что мне, больше всех надо...». Любую просьбу, любую обязанность вы воспринимаете чуть ли не как физическую боль. Дело тут не только в слабой воле, но и в вашем эгоизме. Постарайтесь взглянуть на себя с учетом такой оценки, может быть, это поможет вам изменить свое отношение к окружающим и кое-что «переделать» в своем характере. Если удастся — вы от этого только выиграете.

✓ **13—21 балл** — сила воли у вас средняя. Если столкнетесь с препятствием, то начнете действовать, чтобы преодолеть его. Но если увидите обходной путь, то воспользуетесь им. Не переусердствуете, но и данное вами слово сдержите. Неприятную работу постараетесь выполнить, хотя и поворчите. По доброй воле лишние обязанности на себя не возьмете. Это иногда отрицательно сказывается на отношении к вам руководителей, не с лучшей стороны характеризует вас и в глазах окружающих людей. Если хотите достичь в жизни большего, тренируйте волю.

✓ **22—30 баллов** — с силой воли у вас все в порядке. На вас можно положиться — вы никогда не подведете. Вас ни-

сколько не страшат ни новые поручения, ни дальние поездки, ни те дела, которые других пугают. Но иногда ваша твердая и непримиримая позиция по принципиальным вопросам досаждают окружающим. Сила воли — это очень хорошо, но необходимо обладать еще и такими ценными качествами, как гибкость, снисходительность, доброта.



## МЕТОДИКА «ДИАГНОСТИКА РИГИДНОСТИ» (по Г. Айзенку)

**Инструкция:** если вы полностью согласны с утверждениями о тех или иных особенностях поведения, представленными в опроснике, то рядом с номером утверждения поставьте себе 2 балла, если согласны в принципе — 1 балл, если не согласны вовсе — 0.

1. Мне трудно менять привычки.
2. Я нелегко переключаю внимание.
3. Я очень настороженно отношусь ко всему новому.
4. Меня трудно переубедить.
5. Нередко у меня не выходят из головы мысли, от которых следовало бы освободиться.
6. Я трудно сближаюсь с людьми.
7. Меня расстраивают даже незначительные нарушения намеченных планов.
8. Нередко я проявляю упрямство.
9. Я неохотно иду на риск.
10. Я резко переживаю любые отклонения от принятого мною режима.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Оценка результатов:** подсчитывается сумма баллов, представленных в соответствии с инструкцией.

✓ **0—7 баллов** — ригидности нет, присуща легкая переключаемость с одной установки на другую;

✓ **8—14 баллов** — средний уровень ригидности;

✓ **15—20 баллов** — сильно выраженная ригидность.



## ТЕСТ «СКРЫТЫЙ СТРЕСС» \*

**Инструкция:** часто даже незначительные повседневные неприятности самым существенным образом действуют нам на нервы. На первый взгляд кажется, будто они не оставляют следа в психике, однако их регулярное повторение приводит к серьезным осложнениям. Вот девять обычных ситуаций, когда подобные неприятности возникают. Отметьте, какие из них вас больше всего нервируют.

1. Вы хотите позвонить по телефону, но нужный номер постоянно занят.
2. Когда вы сами ведете машину, а кто-то непрерывно дает вам советы.
3. Когда вы замечаете, что кто-то наблюдает за вами.
4. Вы с кем-то разговариваете, а кто-то другой постоянно вмешивается в вашу беседу.
5. Кто-либо прерывает ход ваших мыслей.
6. Если кто-то без причины повышает голос.
7. Вы плохо себя чувствуете, если видите комбинацию цветов, которые, по вашему мнению, абсолютно не сочетаются друг с другом.

\* Психология менеджмента: практикум / под ред. Г. С. Никифорова. СПб.: Речь, 2010.

8. Когда вы здороваетесь с кем-либо за руку и не ощущаете ни малейшего ответного чувства.

9. Разговор с человеком, который все знает лучше вас.

1	2	3	4	5	6	7	8	9

**Оценка результатов:** если вы отметили более пяти ситуаций, это означает, что повседневные неприятности оказывают влияние на ваши нервы. Попробуйте избавиться от своих негативных реакций, чтобы они не укоренились.



## МЕТОДИКА «ДИАГНОСТИКА УРОВНЯ ЭМПАТИИ» \* (по М. И. Юсупову)

**Инструкция:** для выявления уровня эмпатийных тенденций необходимо, отвечая (соглашаясь или нет) на каждое из 36 утверждений, оценивать ответы следующим образом: при ответе «не знаю» — 0 баллов, «нет, никогда» — 1 балл, «иногда» — 2 балла, «часто» — 3 балла, «почти всегда» — 4 балла, «да, всегда» — 5 баллов. Отвечать нужно на все пункты.

1. Мне больше нравятся книги о путешествиях, чем книги из серии «Жизнь замечательных людей».
2. Взрослых детей раздражает забота родителей.
3. Мне нравится размышлять о причинах успехов и неудач других людей.
4. Среди всех музыкальных телепередач предпочитаю «Современные ритмы».
5. Чрезмерную раздражительность и несправедливые упреки больного надо терпеть, даже если они продолжаются годами.

\* Психология менеджмента: практикум / под ред. Г. С. Никифорова. СПб.: Речь, 2010.

6. Больному человеку можно помочь даже словом.
7. Посторонним людям не следует вмешиваться в конфликт между двумя лицами.
8. Старые люди, как правило, обидчивы без причин.
9. Когда я в детстве слушал грустную историю, на мои глаза сами по себе наворачивались слезы.
10. Раздраженное состояние родителей влияет на мое настроение.
11. Я равнодушен к критике в свой адрес.
12. Мне больше нравится рассматривать портреты, чем картины с пейзажами.
13. Я всегда прощал все родителям, даже если они были неправы.
14. Если лошадь плохо тянет, ее надо хлестать.
15. Когда я читаю о драматических событиях в жизни людей, то чувствую, будто это происходит со мной.
16. Родители относятся к своим детям справедливо.
17. Видя ссорящихся подростков или взрослых, я всегда вмешиваюсь.
18. Я не обращаю внимания на плохое настроение своих родителей.
19. Я подолгу наблюдаю за поведением животных, откладывая другие дела.
20. Фильмы и книги могут вызвать слезы только у несерьезных людей.
21. Мне нравится наблюдать за выражением лиц и поведением незнакомых людей.
22. В детстве я приводил домой бездомных кошек и собак.
23. Все люди необоснованно озлоблены.
24. Глядя на постороннего человека, мне хочется угадать, как сложится его жизнь.
25. В детстве младшие по возрасту ребята всегда ходили за мной по пятам.
26. При виде покалеченного животного я стараюсь ему чем-нибудь помочь.

27. Человеку станет легче, если внимательно выслушать его жалобы.
28. Увидев уличное происшествие, я стараюсь не попадать в число свидетелей.
29. Младшим нравится, когда я предлагаю им свою идею, дело или развлечение.
30. Люди преувеличивают способность животных чувствовать настроение своего хозяина.
31. Из затруднительной конфликтной ситуации человек должен выходить самостоятельно.
32. Если ребенок плачет, на то есть свои причины.
33. Молодежь должна всегда удовлетворять любые просьбы и чудачества стариков.
34. Мне всегда хотелось разобраться, почему некоторые мои одноклассники были так задумчивы.
35. Беспризорных домашних животных следует отлавливать и уничтожать.
36. Если мои друзья начинают обсуждать со мной свои личные проблемы, я стараюсь перевести разговор на другую тему.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Не знаю												
Нет, никогда												
Иногда												
Часто												
Почти всегда												
Да, всегда												
	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Не знаю												
Нет, никогда												

	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Иногда												
Часто												
Почти всегда												
Да, всегда												

	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Не знаю												
Нет, никогда												
Иногда												
Часто												
Почти всегда												
Да, всегда												

**Оценка результатов:** подсчитывается сумма набранных баллов. Но прежде нужно проверить степень откровенности обследуемого.

Если вы ответили «не знаю» на утверждения под номерами 3, 9, 11, 13, 28, 36 и «да, всегда» на утверждения 11, 13, 15 и 27, это свидетельствует о желании выглядеть лучше и о недостаточной откровенности. Результатам тестирования можно доверять, если опрашиваемый дал не больше трех неискренних ответов. Если вы набрали в сумме:

✓ **от 82 до 90 баллов** — у вас очень высокий уровень эмпатийности;

✓ **от 63 до 81 балла** — высокий уровень;

✓ **от 37 до 62 баллов** — средний уровень;

✓ **от 12 до 36 баллов** — низкий уровень;

✓ **11 баллов и менее** — очень низкий уровень эмпатийности.



## ТЕСТ

### «ПОДДАЕТЕСЬ ЛИ ВЫ ВНУШЕНИЮ?» \*

**Инструкция:** легко ли вас переубедить, легко ли вы поддаетесь внушению, достаточно ли вы оптимистичны — все это, надеемся, поможет вам узнать предлагаемый тест. Выберите один из ответов на каждый вопрос.

1. После каждого нового сообщения о какой-то диете или более рациональном образе жизни вы:

а) сразу пересматриваете или даже меняете свой образ жизни, режим питания;

б) задумываетесь, что из всего этого может пригодиться и вам;

в) никогда не обращаете внимания (по вашему мнению, человечество и уцелело лишь потому, что никогда об этом не задумывалось).

2. Если на вашем лице выступила сыпь или вы поранили лицо, вы:

г) не выходите из дома, пока лицо не заживет, так как вам кажется, что, если вы выйдете в таком виде, все будут обращать на вас внимание;

д) вы пытаетесь каким-то образом скрыть это, а как только встречаете кого-то из знакомых, сразу же объясняете, что с вами случилось;

е) вы не будете обращать на это внимание, любопытство посторонних вас не интересует.

3. Если вы почувствовали, что кто-то идет за вами и чуть ли не наступает на пятки, вы:

б) ускоряете шаг;

\* Психология и этика делового общения: учеб. для вузов / под ред. В. Н. Лавриненко. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.

в) вам все равно, но из любопытства вы оглядываетесь и смотрите, кто это.

4. Вам нужно принять важное решение, и вы:

г) не говорите с другими, потому что боитесь получить противоречивые советы, которые сбьют вас с толку;

д) ищете совета, но в конце концов поступаете по своему;

е) слушаетесь только самого себя.

5. Вы слегка заболели, но не идете к врачу:

а) там много больных, которые станут рассказывать о своих недомоганиях, а это вас раздражает;

б) врач может сказать вам что-то неприятное;

в) у вас просто нет для этого времени, вы уверены, что все пройдет само собой.

6. Если на новом месте работы (учебы) все вдруг начинают твердить, что вы очень симпатичный человек, а на предыдущем месте у вас были проблемы в общении с людьми, то вы подумаете:

г) новые коллеги (студенты) правы, на старом месте вас просто не понимали;

д) они менее требовательны;

е) они более спокойны, философски ко всему относятся.

7. В театр, кино вы идете сразу, как только понимаете, что герой, о котором идет речь:

а) похож на вас, у него те же проблемы, и вам интересно, как он их разрешает;

б) обстановка совершенно не похожа на вашу, и поэтому вам это интересно, чтобы сравнить с собой;

в) вы смотрите с одинаковым удовольствием фильмы, спектакли, не сопоставляя героев с собой.

8. Если станут утверждать, что в последнее время ваша работа (учеба) меняется не в лучшую сторону, то:

г) это сильно травмирует вас, вы начинаете работать еще хуже;

д) так как вы сами не замечаете такого спада в работе (учебе), то решаете, что вас хотят сбить с толку;

е) вы сами попытаетесь подвести итог своей работы (учебы) и заметите, что она небезупречна, но вы работаете с интересом, и не хуже других.

9. Если шофер такси взглянет на вас с плохо скрываемой досадой, то вы:

в) решите, что он, скорее всего, человек, вечно всем недовольный;

б) подумаете что, может быть, он просто устал;

а) решите, что вы ему просто не понравились.

10. Как только вы вспоминаете о своих бабушках и дедушках, с которыми не живете вместе, или о пожилых родителях:

е) вы представляете расположение комнат в их доме;

д) вам даже иногда «слышатся» их голоса;

г) вам, прежде всего, вспоминается запах в их доме, вы его буквально «чувствуете».

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Оценка результатов:** если ваши ответы составили, прежде всего, группу «б» и «д», то можно сказать, что вы достаточно спокойный, оптимистичный человек, который не лишен известной доли самокритики. Вы способны реагировать на перемены, но сначала старательно их осмысливаете, обсуждаете. Вы поддаетесь внушению, прежде всего, по отношению к тем вещам, которые больше всего вас волнуют.

Если же в ваших ответах преобладают (или даже все) варианты «в» и «е», то, боимся, вы слишком самонадеянны, слишком часто бываете излишне упрямы. Вы очень легкомысленно относитесь ко многим важным вещам. Иногда вы готовы из вызова принять важное решение чуть ли не метанием «орла» и «решки» или каким-то другим совершенно случайным путем.



## МЕТОДИКА «РОБОСТЬ, СТЕСНИТЕЛЬНОСТЬ» \*

**Инструкция:** прочитайте утверждения опросника и в случае согласия с ними поставьте рядом знак «+», при несогласии — знак «-».

1. Когда я нахожусь в компании, мучаюсь выбором темы для разговора.
2. В компании я чувствую себя несколько неловко и из-за этого произвожу впечатление хуже, чем мог бы.
3. Я редко заговариваю с людьми первым.
4. Мне бывает трудно изложить свои мысли словами, и поэтому я не включаюсь в беседу с такой готовностью, как другие.
5. Часто я лишь с большим трудом могу скрыть свою застенчивость.
6. Я схожусь с людьми так же легко, как и другие.
7. Мне трудно поддерживать разговор с малознакомыми людьми.
8. Я часто много теряю из-за своей нерешительности.
9. Иногда из-за своей сдержанности мне бывает трудно отстаивать свои права.
10. В школе мне трудно было говорить перед всем классом.
11. Я без страха и смущения вхожу в комнату, где уже собрались и беседуют люди.
12. Я охотно знакоюсь с новыми людьми.
13. Мне бы хотелось быть менее застенчивым.
14. Мне кажется, что, попадая в новый коллектив, я быстро приспосабливаюсь.
15. Если люди вокруг наблюдают за мной, мне становится не по себе.

\* Ильин Е. П. Психология общения и межличностных отношений. СПб.: Питер, 2012.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15

**Оценка результатов:** баллы начисляются за ответы «да» по позициям 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 13, 15, а ответы «нет» — по позициям 6, 11, 12, 14. Подсчитывается сумма баллов.

Высокие оценки по фактору «робость, стеснительность» свидетельствуют о застенчивости, нерешительности, неуверенности. Такие люди избегают рискованных ситуаций, при необходимости принять решение либо чрезмерно колеблются, либо подолгу оттягивают его выполнение.



## МЕТОДИКА «ЛЮБЯТ ЛИ ВАС ЛЮДИ?» \*

**Инструкция:** выберите предлагаемые ответы на вопросы: «да» — если согласны, «нет» — если не согласны.

1. Вы должны помнить, что почти ежеминутно в течение дня вас пристально оценивают люди, с которыми вам приходится общаться.
2. У человека должно быть достаточно развито чувство независимости, чтобы обсуждать с друзьями свое хобби независимо от того, разделяют они или нет его увлечение.
3. Самое мудрое — это сохранять достоинство даже тогда, когда у вас имеется сильный соблазн поступить иначе.
4. Если человек замечает ошибки в речи других, ему обязательно следует их поправлять.
5. Когда вы встречаетесь с незнакомыми людьми, вы должны быть достаточно остроумны, общительны и привлекательны, чтобы произвести на них впечатление.

\* Рогов Е. И. Учитель как объект психологического исследования. М., 1998.

6. Когда вас представляют другому человеку и вы не слышали его имя, нужно попросить его повторить.

7. Вы уверены, что вас уважают за то, что вы никогда не позволяете другим подшучивать над собой.

8. Вы должны быть всегда настороже, не то окружающие начнут постоянно подшучивать над вами и выставлять в смешном виде.

9. Если вы общаетесь с блестящим и остроумным человеком, лучше не ввязываться в соревнование, а отдать ему должное и выйти из разговора.

10. Человек должен стараться, чтобы его поведение соответствовало настроению компании, в которой он находится.

11. Вы должны всегда помогать своим друзьям, потому что может наступить такое время, когда вам тоже очень понадобится их помощь.

12. Не стоит оказывать слишком много услуг другим, потому что, в конце концов, очень немногие оценивают эти услуги по достоинству.

13. Лучше, когда другие зависят от вас, чем, наоборот, вы зависите от других.

14. Настоящий друг старается помогать своим друзьям.

15. Человек должен выставлять напоказ свои лучшие качества, чтобы его оценили по достоинству и одобрили.

16. Если в компании рассказывают анекдот, который вы уже слышали, вы должны остановить рассказчика.

17. Если в компании рассказывают анекдот, который вы уже слышали, вы должны быть достаточно вежливы, чтобы от всего сердца посмеяться над анекдотом.

18. Если вас пригласили к другу, а вы предпочитаете сходить в кино, вы должны сказать, что у вас болит голова, или придумать какое-то другое объяснение, но не рисковать обидеть друга, сообщая ему действительную причину.

19. Настоящий друг требует, чтобы его близкие поступали всегда наилучшим для него образом, даже когда они совсем этого не хотят.

20. Люди не должны упрямо и настойчиво защищать свои убеждения всякий раз, когда кто-нибудь выразит противоположное мнение.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	

**Оценка результатов:** за каждый ответ, который совпадает с правильным, начислите себе по 5 баллов.

*Правильные ответы: «да» — 6, 13, 14 и 20, «нет» — все остальные.*

*Сложите баллы:*

✓ **85—100 баллов** — отлично;

✓ **75—84 балла** — хорошо;

✓ **65—74 балла** — удовлетворительно;

✓ **до 65 баллов** — плохо.

*Чем больше у вас баллов, тем больше оснований считать, что окружающие вас любят.*

### **Критерии эффективности работы по развитию личностного потенциала управления**

Критериями эффективности и целесообразности системы работы по развитию личностного потенциала управления руководителя образовательной организации в процессе прохождения практикума следует считать изменения в когнитивной, мотивационно-потребностной, эмоционально-волевой сферах личности, которые должны произойти в результате применения данной программы.

Когнитивная сфера представлена знаниями. Следовательно, ее показателем будет уровень психолого-педагогической грамотности руководителя образовательной организации. Его повышение свидетельствует о росте знаний и, соответственно, о продуктивной работе в рамках практикума по развитию данного компонента профессиональной компетентности руководителя.

Мотивационно-потребностная и эмоционально-волевая сферы личности руководителя могут проявляться на разных уровнях — поведения, отношений, личностных качеств. Показателями их развития следует рассматривать:

✓ самооценку руководителем степени владения основными коммуникативными функциями (организации, влияния, передачи информации) и самооценку выраженности у себя профессионально значимых личностных качеств (ПЛК);

✓ сравнение самооценки руководителя и реальной оценки, которая выявится в результате тестирования, свидетельствующая о степени их совпадения или рассогласования.

Таблица 2

**Поведенческие характеристики, свидетельствующие о владении руководителем основными коммуникативными функциями**

№ п/п	Влияние (как формирование)	Организация (как побуждение)	Передача информации
1	Умеет создать благоприятный психологический настрой	Осуществляет индивидуальный подход	Демонстрирует хорошее знание предмета деятельности
2	Справедлив и внимателен по отношению к субъектам педагогического процесса	Умеет вызывать интерес к делу (деятельности)	Передает информацию ясно и доступно
3	Рационально организует свое время и деятельность	Подбадривает в трудных ситуациях	Умеет поддерживать разговор на разные темы
4	Не допускает брани	Умеет объединить вокруг общей идеи, задачи, цели	При информировании побуждает к размышлению
5	Проявляет в управлении творческую активность	Называет учеников чаще всего по именам	Высказывает свою позицию по тому или иному вопросу
6	Заражает коллектив интересом к делу	Умеет снять напряжение и усталость	Отстаивает свою точку зрения без раздражения

Окончание табл. 2

№ п/п	Влияние (как формирование)	Организация (как побуждение)	Передача информации
7	Может аргументированно и доказательно убедить в необходимости какого-либо дела, поступка	Поощряет высказывание собственной точки зрения	Аргументированно и убедительно говорит
8	Является для большинства членов коллектива референтным (значимым) человеком	Вовлекает в работу	Обладает культурой речи

Практикум положительно влияет на выбор руководителем адекватных форм взаимодействия с персоналом, а значит, совершенствуются его коммуникативные способности и эмоциональная саморегуляция.

Другим показателем изменений в личной сфере руководителя является динамика выраженности профессионально значимых качеств.

Развитие личностных качеств возможно при условии, когда сам человек становится активным участником (субъектом) процесса. Поэтому перспективной целью практикума следует считать формирование стремления руководителя к личностному совершенствованию, способности к саморазвитию (см. табл. 2).

Таким образом, все названные критерии свидетельствуют об изменениях в профессиональном и личностном компонентах психолого-педагогической компетентности руководителя.

Кроме того, важным критерием эффективности работы в рамках практикума является субъективная оценка самим руководителем: влияние на изменения в поведении, взглядах, суждениях, ощущениях (см. табл. 3).

Совокупность объективного и субъективного критериев результативности и целесообразности работы в рамках практикума по развитию личностного потенциала управления руководителем образовательной организации позволит создать о нем более полное представление.

**Поведенческие характеристики, в которых проявляются ЦЛК  
руководителя образовательной организации**

№ п/п	Эмпатичность	Рефлексивность	Общительность	Гибкость личности	Способность к сотрудничеству, контакту	Эмоциональная привлекательность
1	Хорошо понимает настроение человека	Интересуется мнением	Говорит о своих трудностях и переживаниях коллегам	Не демонстрирует превосходства	Привлекает к себе высокой эрудицией	Располагает к себе манерой поведения
2	Внимателен к человеку и его проблемам	Умеет сдерживаться, даже когда партнер неправ	Легко устанавливает контакт с большинством людей	Признает за человеком право на собственную точку зрения	Охотно поддерживает конструктивную инициативу	Проявляет вежливость
3	Проявляет любовь и уважение к детям	Может публично признать свои ошибки	Проявляет готовность к обсуждению различных вопросов	Проявляет требовательность и строгость	Проявляет расположенность к собеседнику	Располагает к себе внешним видом
4	Внимателен к настроению коллег	Принимает во внимание интересы и склонности коллег	Стремится к установлению доверительных отношений	Проявляет готовность к пересмотру собственной точки зрения	Умеет разрешать конфликтные ситуации	Тактичен
5	Учитывает эмоциональное состояние партнера по взаимодействию	Учитывает свои прежние ошибки	Интересуется личными проблемами коллег	Владеет разными способами организации деятельности	Вдохновляет других на творческую деятельность	Вызывает уважение окружающих
6	Готов откликнуться на проблемы собеседника	В трудных ситуациях сохраняет спокойствие и выдержку	Проявляет интерес к собеседнику и его информации	Признает равенство позиций учителя и ученика	Побуждает учащихся и учителей к дискуссии	Интересен в беседе
7	Сочувствует коллегам при неудачах	Стремится постоянно поддерживать обратную связь	Проявляет открытость в общении	Умеет анализировать общественные события и процессы	Умеет слушать и слышать другого	Имеет широкий круг интересов и увлечений
8	Проявляет уважение к личности ученика и педагога	Критически относится к своим поступкам, действиям	Стремится поддерживать многочисленные контакты	Творчески, нестандартно относится к своей деятельности	Проявляет искренний интерес к учащимся и педагогам	Проявляет доброжелательность

Наиболее ярко выраженными можно назвать показатели уровня психолого-педагогической грамотности. Позитивная динамика проявляет себя в заметном увеличении числа руководителей, продемонстрировавших высокий и выше среднего уровни психолого-педагогической грамотности.

Следует отметить, что работа в рамках данного практикума оказывает влияние на две подструктуры ориентации руководителя образовательной организации — внешнюю и внутреннюю.

**Внутренняя** ориентация предполагает (об этом свидетельствуют проявления ПЛК) определенное отношение руководителя к ценностным и эмоциональным компонентам профессии (к педагогам, детям, управленческой и педагогической деятельности, человеку как высшей ценности).

**Внешняя** ориентация заключается в проявлении ПЛК при непосредственном общении, в способах и стилях поведения. Единство этих подструктур приобретает форму ПЛК и в них выражается.

ЛПУ не сводится к профессиональным личностным качествам, хотя и реализуется в них. ПЛК представляют собой обобщенную систему реакций, действий, поступков руководителя образовательной организации. Реализация ПЛК в поведении, деятельности, отношениях включает в себя не только текущий момент, но и некоторую перспективу определенных реакций, их возможный характер в будущем.

Одним из принципов работы в рамках практикума провозглашается активная позиция самого руководителя образовательной организации во взаимодействии с коллегами и преподавателем, а в качестве перспективной цели определяется развитие его потребности в самосовершенствовании как условие способности к дальнейшему саморазвитию, профессиональному и личностному росту.

Серия проведенных практикумов подтвердила, что нельзя говорить о развитии ЛПУ как о деятельности, организуемой другими людьми, в которую он только включается. Данный процесс

не представляет собой нечто внешнее, периферийное по отношению к сознанию, ценностям, жизненным ориентирам. Иначе нельзя было бы рассчитывать на его эффективность и влияние на успешность управленческой и педагогической деятельности.

Результативной может быть лишь позиция личностной активности, включенности в процесс развития, самосовершенствования. Это позиция человека, испытывающего потребность в постоянном духовном росте, включенности в личностно обусловленную деятельность.

В процессе проведения практикума была выявлена некоторая положительная динамика потребности руководителя в самосовершенствовании. Однако изменения в уровнях нельзя назвать значительными. Потребности — это глубинные структурные компоненты личности, формирование и закрепление которых зависит от многих факторов. Изменения в структуре потребностей происходят постепенно, они не всегда однозначны и предсказуемы.

По окончании практикума руководителям образовательных организаций предлагается анкета, в которой содержатся следующие вопросы:

1. Каковы были ваши переживания, мысли и чувства, когда проводилось тестирование? Что именно вызвало у вас наибольшее волнение?
2. Насколько результаты тестирования соответствовали вашим ожиданиям?
3. Опишите ваши чувства в тот момент, когда сообщались результаты тестирования.
4. Какие действия вам хотелось бы предпринять, когда вы узнали о результатах тестирования?
5. Какие важные выводы вы сделали для себя в данной ситуации?

Суть своеобразного психологического эффекта выражается в том, что некоторые дискомфорт, волнение, переживания по поводу ожидаемого результата стимулируют руководителя к ретроспективному анализу собственной деятельности, вызы-

вают желание что-то изменить в себе, развить определенные личностные качества.

Проблема развития личностного потенциала управления крайне важна, так как смысл педагогического взаимодействия заключается в активизации деятельности педагогов. Основная задача руководителя состоит в том, чтобы стимулировать познавательные потребности педагогов и одновременно формировать способности к самоконтролю и саморегуляции, потребность в саморазвитии.

Исследования Е. Б. Колмогорцевой, М. И. Лукьяновой, Е. Л. Яковлевой свидетельствуют о том, что учитель содействует развитию у учащихся мотивации познания, самопознания, лежащей в основе становления собственных потребностей, интересов и запросов. Главный смысл педагогического труда заключается в создании таких психологических условий, при которых наиболее полно мог бы реализоваться личностный потенциал учащегося.

Программа практикума направлена на создание условий для роста потребности руководителя образовательной организации в самосовершенствовании, на выработку у него интернального контроля всех проявлений собственной личности и самокоррекции.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

### ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА РУКОВОДИТЕЛЯ В ФОРМИРОВАНИИ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ



ПРОГРАММА  
МОДУЛЬНОГО КУРСА  
ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ  
И ЗАМЕСТИТЕЛЕЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

---

## Пояснительная записка

Предлагаемая программа модульного курса «Личностные качества руководителя в формировании эффективной системы управления» предназначена для повышения квалификации руководителей и заместителей руководителей образовательной организации, планирующих использовать в профессиональной деятельности личностно ориентированный, системно-деятельностный и рефлексивно-деятельностный подходы к решению профессиональных проблем.

Программа курса реализуется в формате очного обучения и рассчитана на 18 учебных часов.

Требуемый уровень подготовки слушателей — начинающие и опытные руководители и заместители руководителей образовательных организаций.

Программа модульного курса предназначена для реализации в системе повышения квалификации в Нижегородском институте развития образования и рассчитана на руководителей и заместителей руководителей образовательных организаций.

**Цель курса** — развитие личностного потенциала руководителя образовательной организации, его управленческих компетенций; совершенствование управленческой и педагогической деятельности на основе осмысления современных подходов к развитию личности российского и зарубежного менеджмента.

### Задачи курса:

- ✓ провести диагностику с целью изучения предрасположенности руководителя образовательной организации быть влияющим, доминантным и определить уровень интеллектуальной инициативы: стимульно-продуктивный уровень, эвристический уровень, креативный уровень;
- ✓ способствовать осмыслению ведущих ценностных ориентаций и профессионально значимых личностных качеств, управленческих способностей: специальных умений и знаний, компетентности, информированности руководителя образова-

тельной организации, отраженных в Едином квалификационном справочнике и Проекте профессионального стандарта;

- ✓ определить особенности деятельности руководителя образовательной организации в условиях введения ФГОС; особенности деятельности руководителя в разных организационных структурах и подсистемах образовательной организации: технологической, формальной, внеформальной, неформальной;

- ✓ освоить технологию выбора оптимального стиля руководства и формирования индивидуального стиля деятельности руководителя.

---

## Требования к уровню освоения курса

Освоение курса способствует формированию готовности руководителя образовательной организации к использованию поведенческого и рефлексивно-деятельностного подходов в развитии управленческой и педагогической деятельности и проявлению профессионально значимых личностных качеств в управлении персоналом.

### Знание:

- ✓ понятийного аппарата теорий личности и основных закономерностей развития личности менеджера;
- ✓ теоретических основ и технологий решения управленческих проблем на основе личностно-деятельностного подхода;
- ✓ принципов и методов управленческой деятельности в условиях гуманизации;
- ✓ основных подходов к пониманию феномена личности руководителя как субъекта управления;
- ✓ современных методов взаимодействия с персоналом образовательной организации.

### Умение:

- ✓ выбирать оптимальный стиль руководства на основе личностно-деятельностного подхода;
- ✓ рефлексивно строить профессиональную деятельность;

✓ проектировать эффективный образец поведения педагогического коллектива;

✓ владеть практическими умениями и навыками взаимодействия и влияния на работников различных социальных групп образовательной организации.

Программа курса имеет практическую направленность как в отношении содержания, так и форм проведения занятий. Программа построена с учетом специфики очной формы обучения и современных образовательных технологий, предполагает сочетание различных форм обучения: самостоятельную работу по изучению информационного материала курса; практикумы, включающие самостоятельную работу с использованием специализированного программного обеспечения и компьютерных средств; круглый стол; тренинги; творческие занятия; тестирование и т. д.

Учебный материал организован в формате модульной структуры. В состав каждого учебного раздела включены следующие элементы:

✓ учебно-информационный материал: лекции, сопровождающиеся презентациями;

✓ задания по теме раздела (включая творческие задания);

✓ диагностический инструментарий (тесты достижений, личностные тесты на изучение потребностей).

Текущий контроль усвоения теоретического материала и приобретения слушателями практических навыков работы осуществляется посредством выполнения цикла зачетных заданий по каждому учебному модулю, а также посредством обсуждения учебных проблем на практических занятиях и индивидуальных консультациях.

Курсовая подготовка по данному модулю завершается итоговой тестовой или творческой работой.

**Основным результатом обучения должно стать:**

✓ понимание понятийного аппарата теорий личности и основных закономерностей развития личности менеджера;

✓ понимание теоретических основ и технологий решения управленческих проблем на основе личностно-деятельностного подхода;

✓ понимание принципов и методов управленческой деятельности в условиях гуманизации образования;

✓ освоение основных подходов к пониманию феномена личности руководителя как субъекта управления;

✓ освоение современных методов взаимодействия с персоналом образовательной организации;

✓ умение выбирать оптимальный стиль руководства на основе личностно-деятельностного подхода;

✓ умение рефлексивно строить профессиональную деятельность;

✓ владение практическими умениями и навыками взаимодействия и влияния на работников различных социальных групп образовательной организации.

---

## Содержание программы

### Раздел I

#### Личностные характеристики руководителя образовательной организации как субъекта управления

Личностный потенциал управления и его специфика в системе образования. Предрасположенность руководителя быть влияющим, доминантным (диагностика). Развитие личностного потенциала управления (ЛПУ). Характеристики поведения руководителей с различными уровнями интеллектуальной инициативы: стимульно-продуктивный уровень, эвристический уровень, креативный уровень. Психологические особенности властной личности.

Активность как ведущая характеристика субъекта управления. Личность как субъект управленческой деятельности и особенности ее формирования и развития. Руководитель образовательной организации как субъект действия, деятельно-

сти и в более широком смысле взаимодействия. Субъект и личность. Быть личностью — значит быть субъектом собственной жизни, строить свои витальные (в широком смысле) контакты с миром (В. А. Петровский, С. Л. Рубинштейн и др.).

Быть личностью — значит быть субъектом предметной деятельности, общения, самосознания.

## **Раздел II**

### **Профессионально значимые личностные качества современного руководителя образовательной организации**

Представления о личностных качествах эффективного менеджера. Специфика проявления личностного потенциала управления. Основные характеристики личностного потенциала управления: управленческая доминанта (функционирование или развитие); преобладающий тип воздействия (управление или манипуляции); ценностная ориентированность управления (эгоистические или групповые интересы, просоциальность или асоциальность направленности управления). Проявление личностного потенциала руководителя образовательной организации через освоение умений ставить цель, планировать предстоящую деятельность, организовывать деятельность, осуществлять ее контроль и т. д.

Мотивирование как одно из центральных понятий менеджмента. Психологические основы мотивирования труда персонала. Влияние мотивации на комплекс личностных характеристик человека при реализации им профессиональной деятельности. Мотивация и мотивирование в деятельности руководителя образовательной организации. Естественная мотивация группового поведения людей. Личностные факторы, позитивно и негативно влияющие на эффективность групповой деятельности. Деятельность руководителя по мотивации персонала и развитию психологического микроклимата.

## **Раздел III**

### **Особенности деятельности руководителя образовательной организации в условиях реализации ФГОС**

Психологические особенности деятельности руководителя в разных организационных структурах. Подсистемы образовательной организации: технологическая, формальная, внеформальная, неформальная. Руководитель как субъект подсистем организации. Амбивалентность внешних побудителей поведения как условие формирования индивидуального стиля деятельности руководителя. Понятие должности, должностного лица, референтной личности. Делегирование в системе управленческих действий. Самооценка деловых качеств руководителя образовательной организации (диагностика).

Поведенческие характеристики руководителя образовательной организации, свидетельствующие о владении руководителем основными коммуникативными и мотивирующими функциями. Обеспечение лояльности к организации через мотивирование группового поведения (имидж и репутация организации). Проектирование эффективного образца поведения педагогического коллектива.

---

### **Учебный план**

#### **курсов повышения квалификации руководителей и заместителей руководителей образовательных организаций**

**Цель:** развитие личностного потенциала руководителя образовательной организации, управленческих компетенций; содействие совершенствованию управленческой и педагогической деятельности на основе осмысления современных подходов к развитию личности российского и зарубежного менеджмента.

**Категория слушателей:** руководители и заместители руководителей образовательных организаций.

**Общее количество часов:** 18 часов.

Таблица 4

№ п/п	Наименование разделов и тем	Всего, час	В том числе			Форма контроля
			Лекции	Практ., лаборат., семинарские занятия	Выездные занятия, стажировка и др.	
<b>1</b>	<b>Раздел I. Личностные характеристики руководителя образовательной организации как субъекта управления</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>2</b>		
1.1	Личностный потенциал управления и его специфика в системе образования	2	2			
1.2	Личность как субъект управленческой деятельности и особенности ее формирования и развития	2	2			
1.3	Руководитель как субъект деятельности и взаимодействия	2		2		
<b>2</b>	<b>Раздел II. Профессионально значимые личностные качества современного руководителя образовательной организации</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>2</b>		
2.1	Представления о личностных качествах эффективного менеджера	2	2			
2.2	Мотивация и мотивирование в деятельности руководителя	4	2	2		

Окончание табл. 4

№ п/п	Наименование разделов и тем	Всего, час	В том числе			Форма контроля
			Лекции	Практ., лаборат., семинарские занятия	Выездные занятия, стажировка и др.	
	образовательной организации					
<b>3</b>	<b>Раздел III. Особенности деятельности руководителя образовательной организации в условиях реализации ФГОС</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>4</b>		
3.1	Психологические особенности деятельности руководителя в разных организационных структурах	2	2	2		
3.2	Владение руководителем основными коммуникативными и мотивирующими функциями	4		2		
	Итоговый контроль					Выпускная работа
	<b>Итого:</b>	<b>18</b>	<b>10</b>	<b>8</b>		

Итоговая аттестация слушателей курса проводится на основании оценки активности их участия в семинарах по базовым учебным темам, а также посредством оценки качества выполнения итоговой практической и тестовой работы, отражающей полученные слушателем знания, умения и навыки в области современного менеджмента (личностные проявления руководителя образовательной организации как субъекта управления).

1. *Веснин, В. Р.* Практический менеджмент персонала : пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. — М. : Юрист, 1998. — 495 с.
2. *Вишнякова, С. М.* Профессиональное образование : словарь: ключевые понятия, актуальная лексика / С. М. Вишнякова. — М. : Новь, 1999. — 535 с.
3. *Елисеев, О. П.* Практикум по психологии личности : учеб. пособие / О. П. Елисеев. — СПб. : Питер, 2010. — 512 с.
4. *Жилина, А. И.* Теория и практика управления профессиональной подготовкой и карьерой руководителей системы образования : монография / А. И. Жилина. — СПб. : ИОВ РАО, 2001. — 360 с.
5. *Захарова, Л. Н.* Психология управления : учеб. пособие / Л. Н. Захарова. — М. : Логос, 2009. — 376 с. — (Новая университетская библиотека).
6. *Зеер, Э.* Компетентностный подход к модернизации профессионального образования / Э. Зеер, Э. Сыманюк // Высшее образование в России. — 2005. — № 4. — С. 23—30.
7. *Зимняя, И. А.* Ключевые компетенции — новая парадигма результата образования / И. А. Зимняя // Высшее образование сегодня. — 2003. — № 5. — С. 34—42.
8. *Ильин, Г. Л.* Социология и психология управления : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Г. Л. Ильин. — М. : Академия, 2010. — 192 с.
9. *Ильин, Е. П.* Психология общения и межличностных отношений / Е. П. Ильин. — СПб. : Питер, 2012. — 573 с. — (Мастера психологии).
10. *Колмогорцева, Е. Б.* Личность учителя и ее влияние на самооценку учащихся / Е. Б. Колмогорцева // Новые исследования в психологии. — 1986. — № 1. — С. 48—51.
11. *Кричевский, В. Ю.* Очерки истории и теории управления образованием / В. Ю. Кричевский. — СПб. : СПбГУПМ, 2001. — 166 с.
12. *Ладанов, И. Д.* Практический менеджмент: психотехника управления и самотренировки / И. Д. Ладанов. — М. : Элник, 1995. — 491 с.
13. *Лукьянова, М. И.* Формирование профессиональной готовности учителя к реализации личностно ориентированного подхода в педагогической деятельности : дис. ... д-ра пед. наук / М. И. Лукьянова. — Ульяновск, 2004. — 604 с.
14. *Митин, С. Н.* Психотерапевтическая компетентность руководителей образовательных учреждений: генезис, формирование, управление : дис. ... д-ра пед. наук / С. Н. Митин. — М. : МПГУ, 2003. — 440 с.
15. *Омаров, А. И.* Руководитель: размышления о стиле управления / А. И. Омаров. — М. : Политиздат, 1987. — 365 с.
16. *Платонов, К. К.* Система психологии и теория отражения / К. К. Платонов. — М. : Наука, 1982. — 309 с.
17. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г. С. Никифорова. — СПб. : Речь, 2001. — 444 с.
18. Психология и этика делового общения : учеб. для вузов / под ред. В. Н. Лавриненко. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. — 415 с.
19. *Рогов, Е. И.* Учитель как объект психологического исследования / Е. И. Рогов. — М. : Владос, 1998. — 494 с.
20. *Семькин, И. П.* Развитие управленческой компетентности руководителя сельского образовательного учреждения в

процессе повышения квалификации : дис. ... канд. пед. наук / И. П. Семькин. — Оренбург, 2001. — 212 с.

21. *Сенге, П. М.* Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / П. М. Сенге. — М. : Олимп-бизнес, 1999. — 406 с.

22. *Сластенин, В. А.* Профессиональная культура учителя / В. А. Сластенин, Н. И. Филиппенко. — М. : МПГУ, 1993. — 22 с.

23. *Татарникова, Н. С.* Развитие коммуникативной культуры педагога в современном образовательном пространстве : монография / Н. С. Татарникова, И. Ю. Елькина. — Н. Новгород : НГПУ, 2011. — 129 с.

24. *Теплов, Б. М.* Избранные труды : в 2 т. Т. 1 / Б. М. Теплов. — М. : Педагогика, 1985. — 328 с.

25. *Тонконогая, Е. П.* Директор школы в системе повышения квалификации : сб. науч. трудов / Е. П. Тонконогая. — М. : АПН СССР, 1983. — 91 с.

26. *Шепель, В. М.* Управленческая антропология: человековедческая компетентность менеджера / В. М. Шепель. — М. : Дом педагогики, 2000. — 543 с.

27. *Яковлева, Е. Л.* Психологические условия развития творческого потенциала у детей школьного возраста / Е. Л. Яковлева // Вопросы психологии. — 1994. — № 5. — С. 37—43.

## СОДЕРЖАНИЕ

.....	<b>Введение</b>	<b>3</b> .....
.....	<b>Определение</b>	
.....	понятия личности	<b>7</b> .....
.....	<b>Личностный</b>	
.....	потенциал управления	<b>10</b> .....
.....	<b>Структура свойств</b>	
.....	личности руководителя	<b>14</b> .....
.....	<b>Компетентность</b>	
.....	как характеристика	
.....	личности руководителя	
.....	образовательной организации	<b>36</b> .....
.....	<b>Ценности</b>	
.....	и профессионально значимые	
.....	личностные качества руководителя	
.....	образовательной организации	<b>48</b> .....
.....	<b>Практикум</b>	
.....	«Самооценка	
.....	деловых качеств руководителя	
.....	образовательной организации»	<b>61</b> .....
.....	<b>Приложение</b>	<b>115</b> .....
.....	<b>Литература</b>	<b>124</b> .....

Учебное издание

**Татарникова Нина Серафимовна**

**Личностный  
ПОТЕНЦИАЛ УПРАВЛЕНИЯ  
РУКОВОДИТЕЛЯ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**



Учебно-методическое пособие

Редактор **Ю. В. Платыгина**  
Корректор **К. А. Новикова**  
Компьютерная верстка **Т. С. Родинко**

---

Оригинал-макет подписан в печать 28.02.2017 г.  
Формат 60 × 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Бумага офсетная. Гарнитура «Times».  
Печать офсетная. Усл.-печ. л. 7,44. Тираж 100 экз. Заказ 2373  
ГБОУ ДПО «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