

## Содержание:

# ВВЕДЕНИЕ

Изучение стиля руководства как особой манеры поведения руководителя по отношению к своим подчиненным, а также связей между выбранным стилем управления и успешностью образовательной организации в последние десятилетия является предметом интереса экономистов, менеджеров, психологов и социологов.

Следует отметить, что те или иные стили руководства лишены универсальности: нередко руководителю сложно воздействовать на всех членов подчиненного ему коллектива. Понимание возможного многообразия способов управления, знание вариативности реагирования на ту или иную ситуацию позволит руководителю повысить результативность своей профессиональной деятельности и успешность вверенной организации, заняв высокое положение в рейтингах.

Существуют следующие основные теории руководства: «теория черт лидера», ситуационный и комплексный подход, теория «Х» и «У» Д.Макгрегора, «атрибутивная» теория, теория лидерства Т. Коно и пр. Однако, при всем многообразии теорий вопросы определения оптимального стиля руководства для решения разнообразных задач, перестройка стиля руководства при меняющихся условиях, соотношения устойчивых и вариативно изменчивых стилей остаются открытыми. Не менее актуальными остаются вопросы, связанные с особенностями стиля руководства в организациях различной формы собственности и видов деятельности, связь стиля руководства с социальной и экономической эффективностью организации.

Актуальность исследования и выявленное противоречие обусловили выбор темы работы, в соответствии с которой была определена **цель исследования:** определить стили руководства.

**Предмет исследования:** влияние стиля руководства на рейтинговые статусы образовательной организации.

**Объект исследования:** стиль руководства.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи:**

1. Проанализировать современные научные подходы к проблеме исследования, обосновать содержание и сущность стилей руководства.
2. Проанализировать формальные и неформальные стили руководства.
3. Выявить особенности стилей руководства организациями.

**Методы исследования:** анализ отечественных и зарубежных литературных источников по исследуемой проблеме, изучение законодательных актов, нормативно-правовых документов, сравнительный анализ, анкетирование, количественные и качественные методы обработки полученных данных.

**Практическая значимость** работы заключается в апробировании методики А.Роу, описании основных стилей руководства директоров школ-лидеров и директоров-школ-аутсайдеров, выявлении стилей руководства, влияющих на рейтинговые статусы образовательной организации.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ стилей РУКОВОДСТВА И ЛИДЕРСТВА**

### **1.1 Сущность и определение понятий «руководство», «лидерство»**

Изучению сущности «руководства», «лидерства», «управления» посвящены многие работы и исследования, однако изучение отечественной и зарубежной литературы по управлению показывает подмену этих понятий. Например, «понятие управления употребляется в значении руководства, при переводе исчезают различия между понятиями руководство/лидерство, управление/менеджмент, руководитель/лидер, лидер/менеджер»[\[1\]](#).

Рассмотрим данные понятия по отдельности.

Руководитель - это лицо, определяющее направление деятельности сотрудников, координирующее и контролирующее их работу. Работники в установленном порядке обязаны выполнять требования руководителя.

Руководитель по своей инициативе может выполнять функции исполнителя с целью изучения специфики работы.

Руководитель организации - физическое лицо, которое в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, другими федеральными и региональными законами и иными нормативными правовыми актами осуществляет руководство этой организацией, в том числе выполняет функции ее единоличного исполнительного органа (ст. 273 ТК РФ). Википедия дает следующее определение: «руководитель – высшая должность в организации, наделённая полномочиями выбора стратегии развития организации, работы с кадрами, определения финансовых потоков предприятия[2].

Руководство дает возможность влиять на сотрудников с применением силы и давления, что обусловлено положением (должностью) в организации и официальными полномочиями. Должность позволяет руководителю стать лидером коллектива, но автоматически его таковым не делает. Руководитель координирует и направляет деятельность сотрудников и несет личную ответственность за ее результаты. Взаимодействие с работниками строится на фактах и в рамках установленных целей.

Социологический словарь предлагает следующее определение понятию «лидер»: лидер – это авторитетный член группы, организации, общества, выполняющий роль организатора, инициатора группового взаимодействия, принимаемый группой благодаря его способности решать важные для группы проблемы и задачи[3].

Если обобщить имеющиеся определения лидерства, то можно прийти к заключению, что лидерство – это способ влияния на людей без применения принуждения для достижения совместных или личных целей. Лидер может быть назначен на должность руководителя (формальный лидер), а может самостоятельно выделиться внутри группы (неформальный лидер). При этом лидер оказывает влияние на людей за рамками деятельности, определяемой должностными полномочиями.

В понимании руководства и лидерства существует два подхода. Представители первого подхода считают, что эти понятия являются синонимами. Сторонники второго подхода указывают на не совпадение этих понятий. В целом, на основе анализа отечественных и зарубежных источников можно обнаружить общие и специфические черты в процессах руководства и лидерства.

Основные сходства в понятиях руководства и лидерства заключаются в следующем:

руководитель может быть лидером, лидер может быть руководителем;

руководитель и лидер имеют власть;

руководитель и лидер влияют на окружающих.

Оба термина являются средством координации, налаживания взаимоотношений внутри коллектива, являются процессами социального влияния в коллективе, им присуща субординация. Указанные общие черты предоставляют возможность перехода лидерства в руководство при назначении руководителем неформального лидера организации и наоборот, когда руководитель становится лидером для всего коллектива.

Шикун А.Ф., Филинова И.М. выделяют следующие общие черты между руководством и лидерством:

1. подчиненность целям организации;
2. коммуникация с сотрудниками;
3. влияние на работу сотрудников с целью достижения максимальных результатов;
4. стимулирование коллег;
5. социальное влияние на коллектив[4].

Ученые выделяют основные расхождения в понятиях руководства и лидерства.

Таблица 1

### **Руководство**

### **Лидерство**

осуществляет регуляцию формальных (официальных) отношений в группе

осуществляет регуляцию межличностных, неформальных (неофициальных) отношений в группе

руководство имеет социальную природу

лидерство имеет психологическую природу

руководитель может быть лидером, а может и не быть им

лидер может быть как формальным, так и неформальным

руководитель занимает достаточно пассивную роль при организации и направлении работы сотрудников, взаимодействие руководитель выстраивает в рамках регламентации прав и обязанностей, не выходит за рамки, стремится к порядку и дисциплине

лидер занимает активную позицию при определении целей, решении задач, соответствующих ожиданиям коллектива

руководителю люди вынуждены подчиняться. Руководитель контролирует деятельность своих подчиненных, вознаграждает за успехи, наказывает

лидер ведет за собой команду, члены которой по отношению к лидеру выступают последователями, соратниками, строит отношения с ними на основе доверия

процесс принятия решений опосредован различными обстоятельствами, решения не всегда связаны с группой

решения принимаются по групповой деятельности

Мескон М.Х., Альберт И., Хедоури Ф. различие понятий «руководство» и «лидерство» видят во власти, что подтверждается классификацией форм организационной власти:

### 1. Экспертная власть.

Способность руководителя воздействовать на сотрудников в силу своего уровня образования, опыта, специфических знаний.

### 2. Харизматическая власть.

Власть, которая основана на личных качествах и стиле руководства. Она связана со способностью руководителя воздействовать на поведение сотрудников в силу его привлекательности, наличия харизмы.

### 3. Легитимная власть.

Власть, имеющаяся в рамках официальной должности. Должность наделяет руководителя полномочиями оказывать влияние на других людей.

#### 4. Компенсаторная власть (власть поощрения).

Власть, которая основана на способности руководителя оказывать влияние на сотрудников, используя различные формы поощрения.

#### 5. Насильственная власть.

Власть, основанная на способности руководителя оказывать влияние на сотрудников используя меры наказания[5].

Абрегова И.И., при анализе указанных форм власти, подчеркивает, что к лидерству как власти-авторитета имеют прямое отношение экспертная власть и власть харизматическая. К руководству как власти-долженствования имеют отношение власть легитимная, компенсаторная и насильственная власть. К руководству как сочетанию власти-авторитета и власти-долженствования подходят экспертная и харизматическая власть[6].

А.В. Быков выявил отличие понятий «лидер» и «руководитель»[7].

### Таблица 2

Характеристика функциональных возможностей лидера и руководителя

<b>Требования к управленческой позиции</b>	<b>«Лидер»</b>	<b>«Руководитель»</b>
1. Способ выдвижения	1. Определяется интуитивно	1. Выбирается либо назначается
2. Сфера деятельности	2. Коллектив людей, работающих в организации или вне ее	2. Организация, отдел, группа, структура которых закреплена приказом

3. Сфера полномочий	3. Предпочитает неофициальные обязанности и межличностные взаимоотношения	3. Предпочитает официальные обязанности и служебные взаимоотношения
4. Наличие средств контроля	4. Неофициальное влияния на сотрудников	4. Имеется систему наказаний для влияния на сотрудников
5. Наличие отношений субординации	5. Субординация не соблюдается	5.Субординация жесткая
6. Преобладающий стиль руководства	6. Преобладает демократический	6. Преобладает авторитарный

Таким образом, можно сделать вывод, что руководство и лидерство - это формы социального управления, которые характеризуются наличием или отсутствием официального статуса. Лидерство связано с влиянием авторитета личности, руководство связано с назначением на должность и влиянием авторитета должности. Иными словами, руководство - это социальная характеристика взаимоотношений в группе, особенно с точки зрения распределения ролей управления и подчинения, это процесс, который регламентируется обществом. А лидерство - это психологическая характеристика поведения членов группы.

На практике, руководитель всегда должен быть лидером, иметь способности лидера, однако не каждый лидер имеет способности руководителя.

## 1.2 Основные стили руководства

Каждый руководитель отличается своим индивидуальным стилем руководства, формирование которого определяется объективными и субъективными детерминантами. Объективные детерминанты содержат: стиль руководства руководителя, имеющего более высокий ранг; возрастные,

образовательные, социально-психологические черты коллектива; здоровье руководителя; специфика решаемых задач. Субъективные факторы: человеческие, деловые качества, знания и навыки управленческой деятельности, манеры поведения, привычки[8].

Стиль руководства - это совокупность характерных методов, приемов и действий руководителя по отношению к подчиненным в процессе управления деятельностью организации, определяющая его способность влиять на подчиненных, для более эффективного достижения ее (организации) целей[9].

Стили руководства стали изучать в период 1930 - 1950х годов. Были серьезно изучены вопросы руководства и лидерства.

В настоящее время принято считать, что исторически эволюцию взглядов на природу поведения руководителя в организации можно разбить на три этапа, для каждого из которых был характерен особый подход к рассмотрению данного вопроса:

подход с позиции личных качеств;

поведенческий подход;

ситуационный подход.

Подход с позиций личных качеств связан с исследованиями, направленными на выявление личностных характеристик руководителей, достигших высокой результативности деятельности своих организаций. Ученые (Л. Бернанд, В. Бинхам, С. Килбоурн, О. Тэд и др.) пытались установить соотношение между определенными личными качествами менеджеров и эффективной деятельностью, руководством. По личностной теории лидерства, имеющей название теории великих людей, лучшие руководители обладают определенным набором личных качеств, обеспечивающих эффективное руководство. Лидер рассматривался через призму ряда факторов: «способности» - умственные, вербальные, «достижения» - образование, физическое развитие, «ответственность» - зависимость, инициатива, упорство, желание, «участие» - активность, кооперация, «статус» - социально-экономическое положение, популярность, «ситуативные черты» личности.

Главная идея данного подхода состояла в том, что достаточно выявить определенные качества и люди, развивая в себе эти качества, смогут быть



эффективными руководителями. Однако в 40-х годах прошлого столетия были проведены многочисленные исследования о личных качествах руководителей и их взаимосвязи с эффективным руководством, в результате которых исследователи из-за противоречивых данных не пришли к единому мнению в выборе таких качеств, которые способны отличать эффективного руководителя. Суть полученных результатов заключалась в следующем:

в ситуациях разного рода высокоэффективные руководители проявляют разноплановые личные качества;

определенный набор личных свойств и качеств человека не гарантирует ему должность руководителя;

личные качества руководителя должны соизмеряться с личностными характеристиками сотрудников, их поведением, целями и задачами их деятельности[10].

Согласно поведенческому подходу эффективность руководства и лидерства определяется не личными качествами руководителя, а его манерой поведения по отношению к подчиненным.

В рамках данного подхода основной акцент сосредоточен на поведении руководителя, которое побуждает сотрудников организации эффективно работать для достижения общих целей. Главная идея этого подхода заключалась в том, что существует оптимальный стиль руководства, однако она оказалась неверной. Многочисленные научные исследования доказали, что не существует единственного правильного стиля руководства, он изменяется в зависимости от ситуации. К числу основных поведенческих моделей лидерства можно отнести следующие теории: теория «Х» и «У» Д. Мак Грегора, теория лидерства К. Левина, континуум стилей руководства Р. Лайкерта, управленческая решетка Р. Блейка и Д. Моутана, теория Э. Фляйшмана и Э. Харриса и др.

Ситуационный подход стал еще одним, новым направлением в изучении эффективного стиля руководства. Приведенные выше подходы выявили, что личные качества и поведение руководителя являются важными компонентами в успешной деятельности при управлении людьми, но не выявили логического соотношения между личностью руководителя, его поведением и эффективностью управления. Дальнейшие исследования показали, что решающую роль в эффективности управления играют дополнительные

ситуационные факторы: личные качества сотрудников, их потребности, характер поставленных задач, требования и сила влияния окружающей среды, глубина имеющейся у руководителя информации и другие факторы.

Стили руководства следует выбирать, ориентируясь на характер конкретной ситуации, в то время как различные ситуации в организации и в окружающей среде требуют различных стратегий и организационных структур управления. Руководитель должен вести себя с сотрудниками по-разному в разных ситуациях. Основными ситуационными теориями лидерства являются модель руководства Ф. Фидлера, подход «путь-цель» Т. Митчела и Р. Хауса, теория жизненного цикла П. Герси и К. Бланшара, модель принятия решений В. Врума и П. Йеттона и др.

Также можно выделить адаптивный стиль руководства, стиль, который ориентирован на реальность, определяемую внешней средой, на возможности подчиненных, на особенности решаемой задачи, ресурсы и возможности организации.

Современные подходы к эффективному лидерству включают концепцию субститутов и усилителей влияния, само- и сверхруководство, тренерский стиль, трансформационное руководство и харизматический подход.

Высокоэффективным руководителем можно назвать того руководителя, который способен действовать по-разному, в зависимости от сложившейся ситуации.

Рассмотренные стили руководства помогают четко понять необходимость гибкого подхода к управлению. Для грамотной оценки ситуации руководитель должен знать как свои возможности, так и способности своих подчиненных, знать специфику поставленных задач, запросы сотрудников, свои полномочия и качество имеющейся информации.

Руководитель, который регулярно применяет один и тот же стиль руководства в силу того, что он зарекомендовал себя при решении определенных задач в прошлом, не может полагать, что этот же стиль будет эффективным в иных ситуациях и на иных должностях.

Проведенный в настоящем параграфе анализ стилей руководства показывает следующее. Чтобы обеспечить эффективность управления руководитель должен

уметь использовать разноплановые стили в зависимости от ситуации.

## **1.3 Характеристики, определяющие портрет эффективного руководителя**

В настоящее время способность образовательных организаций преуспеть в современном конкурентном мире в большинстве случаев зависит от эффективности взаимоотношений руководства и коллектива. Эффективное управление подразумевает высокую профессиональную компетентность, стиль руководства, определенные личностные качества и способности, авторитет, ресурсы. В данном параграфе более детально рассмотрим такие важные переменные как личность и авторитет.

Вопросами исследования личностных характеристик, определяющих эффективность руководства, занимались такие исследователи, как: Т.Ю. Базаров, А.М. Бандурка, С. О'Доннел, А.В. Карпов, Р.Л. Кричевский, Г. Кунц, Д. Макклелланд, С.М. Морозов, М. Шоу.

Наличие у лидера четких ценностей и соответствующих целей весьма важно для признания успеха в деловой и личной жизни, карьере.

Л.Р. Кричевский выделил критерии оценки эффективности руководителя, которые разделяются на: психологические и непсихологические. К психологическим критериям относятся:

удовлетворенность членством в коллективе (взаимоотношениями с коллегами и руководителем, условиями труда, заработной платой и др.);

мотивация членов коллектива (желание работать и быть членом коллектива);

авторитет руководителя в коллективе;

самооценка коллектива (успешность функционирования организации).

К непсихологическим критериям относятся: результативность организации (ориентация на действия, качество, нововведения, ориентация на рядового сотрудника).

Л.Р. Кричевский утверждает, что руководитель будет эффективным, при условии высоких показателей по указанным критериям всего коллектива.

М. Шоу рассматривает личность руководителя с точки зрения следующих составляющих: биографические характеристики, способности, черты личности[11].

К биографическим характеристикам личности руководителя отнесены его возраст, пол, социально-экономический статус и образование.

Возраст руководителя – это его опыт. Анализируя данные исследований о взаимосвязи эффективности руководства и возраста,

Р.Л. Кричевский приходит к выводу, что такой взаимосвязи нет. Также нет общепризнанных и научно доказанных сведений о преимуществе того или иного пола в качестве руководителей. Зато выявлена четкая связь между статусом, образованием руководителя и эффективностью руководства.

М. Шоу делит способности на общие (интеллект) и специфические (знания, умения и т.д.). По результатам исследований Е. Гизелли, Т. Коно наиболее эффективными оказываются руководители со средним уровнем интеллекта. К специфическим способностям личности руководителя отнесены специальные умения, знания, компетентность, информированность.

М. Шоу выделяет основные черты личности руководителя, влияющие на эффективность руководства:

доминантность, как стремление влиять на сотрудников. Данное влияние базируется на средствах как социального, формально-организационного, так и психологического характера и находит внутренний отклик у сотрудников;

уверенность в себе, дающая сотрудникам основу для ощущения стабильности, а другим руководителям – основу для делового сотрудничества;

уравновешенность, адекватность эмоций, контроль эмоциональных проявлений;

стрессоустойчивость;

креативность, способность к нестандартному решению задач, что особенно значимо при инновационной деятельности;

умение нести ответственность, стремление к обоснованному риску, потребность в обратной связи;

предприимчивость;

надежность;

независимость в принятии решений;

общительность[12].

Указанные черты личности эффективного руководителя

Р.Л. Кричевский дополняет следующими управленческими характеристиками:

глобальный подход, широта взглядов;

долгосрочное видение и гибкость;

инициативность и решительность, в том числе в условиях риска;

трудолюбие, стремление к регулярной учебе;

умение стратегически мыслить, ставить цели, слышать мнение других;

беспристрастность, лояльность;

способность рационально использовать возможности сотрудников;

привлекательность;

способность создавать доброжелательную атмосферу;

здоровье.

Генри Минтцберг сформулировал восемь основных качеств, которые должны быть характерны лидеру:

искусство быть равным, т.е. устанавливать и поддерживать отношения с людьми;

искусство быть лидером - способность руководить, решать сложности, приходящие с властью и ответственностью;

искусство разрешать конфликты - способность быть посредником в конфликтах;

искусство обрабатывать информацию - способность выстроить эффективную коммуникацию, получить убедительную информацию и продуктивно ее использовать;

искусство принимать нестандартные управленческие решения - способность нетривиально мыслить, иметь смелость в применении альтернативных вариантов;

искусство распределять ресурсы в организации - способность найти и выбрать оптимальный вариант в ситуации лимита времени и других ресурсов;

дар предпринимателя - способность применять инновации, рисковать;

искусство самоанализа - способность понимать масштаб влияния лидера на организацию, адекватность при проведении анализа своей деятельности.

М. Вудкок и Д. Френсис при рассмотрении качеств руководителя, ценных для успешной работы, результативного управления коллективом, определили и обосновали характерные слабые и высокие навыки руководства.

Таблица 3.

### **Слабые и высокие навыки руководства**

**Слабые навыки руководства**

**Высокие навыки руководства**

не принимает во внимание особенности поведения сотрудников;

избегает наказаний;

руководствуется привычным стилем руководства;

не понимает, что влияет на его деятельность;

не заботится атмосферой в коллективе;

не стремится к четкости;

не контролирует работу сотрудников;

недостаточно системно подходит к анализу своей деятельности и коллектива;

недостаточно полно делегирует полномочия;

избегает положительного подкрепления подчиненных;

не находит общий язык с «трудными» людьми;

не защищает сотрудников;

удовлетворен минимальным вкладом в работу;

не устанавливает критерии успеха.

принимает во внимание поведение сотрудников;

устанавливает дисциплину;

руководствуется переменами при выборе стиля руководства;

понимает, что влияет на его деятельность;

устанавливает доброжелательную атмосферу;

четко дает поручения;

поощряет лучших;

системно подходит к анализу своей деятельности и коллектива;

квалифицированно передает полномочия;

не стремится применять негативное подкрепление;

создает позитивную обратную связь;

стремится найти общий язык с «трудными» людьми;

встает на защиту своих коллег при необходимости;

устанавливает критерии успеха.

Затрагивая вопросы авторитета, следует отметить, что по исследованиям Ю.П. Степкина авторитет руководителя может быть в следующих формах: моральном, функциональном и формальном.

Моральный авторитет состоит из мировоззренческих и нравственных качеств личности, функциональный - разнообразных деловых качеств, отношения к своей профессиональной деятельности. Формальный (должностной) авторитет определен властными компетенциями и правами. При таком авторитете влияние руководителя на своих сотрудников составляет не более 65 %.

Ю.П. Степкин приходит к выводу, что моральный и функциональный аспекты авторитета руководителя являются и условием эффективности руководителя, и результатом его личностных и других жизненных проявлений в руководимом им коллективе[\[13\]](#).

С.А. Первякова считает, что конкретный стиль руководства в конкретной организации нельзя причислить к «академическому». Это связано с тем, что:

- 1) порой действия и намерения руководителя не совпадают;
- 2) не всегда проявляется конкретный стиль руководства, что связано с социально-психологическими факторами:
  - специфика ситуации;
  - специфика решаемых задач;
  - квалификация, сработанность, личные качества членов коллектива;
- 3) демократический и авторитарный стиль руководства имеют своим результатом приблизительно равные показатели продуктивности;
- 4) удовлетворенность работой, как правило, при демократическом стиле руководства;
- 5) в экстремальных ситуациях наибольшая удовлетворенность работой и результатом при авторитарном стиле руководства;
- 6) при авторитарном стиле руководства удовлетворенность коллективом обусловлено:
  - личностными характеристиками;
  - уровнем культуры и менталитета[\[14\]](#).



Т. Коно, японский ученый, разработал четырёх стилевую модель поведения успешного руководителя. Согласно Т. Коно, стили руководства могут быть обозначены как:

новаторско-аналитический;

новаторско-интуитивный;

консервативно-аналитический;

консервативно-интуитивный[15].

По мнению Т. Коно, наиболее эффективным является новаторско-аналитический стиль руководства, который способен обеспечить развитие организации в условиях рыночной конкуренции. Данный стиль руководства подразумевает: верность целям организации, энергичность и новаторство, чувствительность к новой информации, генерирование многообразных идей, быстрое принятие управленческих решений, четкость в постановке целей, умение слышать мнение других, высокая терпимость к неудачам.

А. В. Кузнецов рассматривает соучаствующее (или партисипативное) управление в качестве эффективного. Данному стилю руководства свойственны следующие характеристики:

регулярные рабочие встречи руководителя с сотрудниками;

открытость во взаимоотношениях с коллегами;

вовлеченность сотрудников в разработку и принятие решений;

делегирование некоторых полномочий;

участие сотрудников в планировании, в осуществлении организационных изменений;

создание особых структур, имеющих полномочия самостоятельного принятия решений;

предоставление работнику самостоятельности в разработке проблем, генерировании идей, реализации проектов для внесения определенного вклада в развитие инновационных процессов.

Следует отметить, что не существует хороших или плохих стилей руководства. Определенная ситуация, специфика работы, личностные особенности сотрудников и другие факторы детерминируют оптимальное соотношение каждого конкретного стиля и преобладающего в деятельности руководства.

Таким образом, обобщая вышеизложенное, можно сделать вывод, что стиль руководства является системой постоянно применяемых методов руководства, способов поведения руководителя в процессе разработки и исполнения управленческих решений, что влияет на результативность деятельности организации. Гибкость руководителя заключается в том, чтобы использовать преимущества каждого стиля и применять его в зависимости от особенностей ситуации.

## **ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ВЛИЯНИЯ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА НА ПРИМЕРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **2.1. Цель и задачи, методы исследования, обоснование выбора участников**

Цель исследования состояла в выявлении особенностей влияния стилей руководства образовательной организацией на ее рейтинговые статусы.

Для реализации указанной цели поставлены следующие задачи:

1. Проанализировать статистические данные о руководителях образовательных организаций, находящихся в формальных/неформальных рейтингах Санкт-Петербурга.
2. Выявить и описать основные стили руководства образовательными организациями, характерные директорам школ, находящихся в формальных/неформальных рейтингах Санкт-Петербурга.
3. Обосновать влияние стилей руководства на рейтинговые статусы образовательной организации.

Методы исследования:

анализ статистических данных о руководителях учреждений;

анализ формального и неформального рейтингов образовательных организаций;

онлайн анкетирование по методике А.Роу.

В исследовании приняло участие 78 директоров школ Санкт-Петербурга, из них 49 общеобразовательных учреждений, 5 школ с углубленным изучением определенных предметов, 14 лицеев, 10 гимназий.

Данные образовательные организации были выбраны на основе формального и неформального рейтингов.

В Санкт-Петербурге формальные рейтинги образовательных организаций впервые составлены в 2015 году и основываются на критериях Санкт-Петербургской региональной системы оценки качества образования, утвержденных распоряжением Комитета по образованию от 20.01.2014

№ 37-р «Об утверждении модели региональной системы оценки качества образования, Положения о Санкт-Петербургской региональной системе оценки качества образования и критериев региональной системы оценки качества образования», и формируются для повышения открытости системы образования Санкт-Петербурга.

Рейтинги построены, основываясь на анализе объективных данных, содержащихся в информационных системах Санкт-Петербурга: АИСУ «Параграф-Движение», региональной информационной системе обеспечения проведения государственной итоговой аттестации обучающихся, освоивших основные образовательные программы основного общего и среднего общего образования, базе данных олимпиад.

По итогам учебного года Санкт-Петербургским центром оценки качества образования и информационных технологий сформирована региональная отраслевая система рейтингов общеобразовательных организаций по четырем основаниям:

- результаты массового образования (однородность результатов ЕГЭ, ОГЭ);

- высокие образовательные результаты (высокие результаты ЕГЭ, ОГЭ, победители региональных и всероссийских олимпиад школьников);

- условия ведения образовательной деятельности (обеспеченность техникой, наличие инфраструктуры);
- кадровое обеспечение.

Неформальный (народный) рейтинг образовательных организаций Санкт-Петербурга демонстрирует отношение населения к качеству предоставления образовательных услуг тем или иным учебным заведением. Для нашего исследования мы воспользовались сайтом Петербургских родителей Littleone ([www.littleone.ru](http://www.littleone.ru)). Рейтинг образовательных организаций строится на основе отзывов потребителей услуг за последний год. Специалисты данного сайта вручную обрабатывают все отзывы и удаляют рекламные.

Для проведения исследования нами были выбраны образовательные организации в соответствии со следующими критериями:

1. Высокие позиции (1 - 12 место) и низкие позиции (12 последних) в формальном рейтинге образовательных организаций «По результатам массового образования»;
2. Высокие позиции (1 - 12 место) и низкие позиции (12 последних) в формальном рейтинге образовательных организаций «По высоким образовательным результатам»;
3. Высокие позиции (1 - 12 место) и низкие позиции (12 последних) в формальном рейтинге образовательных организаций «По кадровому обеспечению»;
4. Высокие позиции (1 - 12 место) и низкие позиции (12 последних) в неформальном рейтинге образовательных организаций «Народный рейтинг».

В каждый рейтинг включены 12 образовательных организаций, набравших наибольшее количество баллов и 12 – наименьшее. В том случае, если организация получала высокие/низкие баллы сразу по нескольким направлениям, она включалась одновременно в несколько рейтингов.

## **2.2. Анализ и выбор стиля руководства образовательных организаций**

Для решения первой задачи были собраны и проанализированы статистические данные о руководителях образовательных организаций, находящихся в формальных/неформальных рейтингах Санкт-Петербурга: пол, возраст, стаж работы в должности руководителя, уровень образования и наличие дополнительного профессионального образования по менеджменту в сфере образования, количество комплект-классов в школе, наличие региональных и ведомственных наград, участие и победы в профессиональных конкурсах.

Характеризуя участников исследования, следует отметить, что из 78 руководителей образовательных организаций 35 % - мужчин, средний возраст которых составляет 52 года. Средний возраст руководителей-женщин также составляет 52 года. Средний стаж по должности руководителя составляет 11,4 лет.

100% директоров школ имеют высшее профессиональное образование, из них 86 % - педагогического профиля, 14% - технического профиля. Следует отметить, что только 68% руководителей имеют дополнительное профессиональное образование по менеджменту в сфере образования.

21% директоров имеют степень кандидата наук (педагогических, исторических, философских, психологических, физико-математических), 83,7% - имеют государственные, ведомственные, региональные награды, грамоты и благодарности исполнительных органов государственной власти и пр.

51% руководителей принимало участие в различных профессиональных конкурсах: «Лучший руководитель», «Лучший классный руководитель», «За нравственный подвиг учителя», конкурс педагогических достижений, конкурс инновационных продуктов, из них 26 % - стали победителями, 24 % - призерами, 31,7 % - участниками.

8,7% руководителей получали премии Правительства Санкт-Петербурга.

При анализе статистических данных о руководителях образовательных организаций, занявших **высокие позиции** в формальных и неформальных рейтингах, следует отметить следующие факты.

Лишь одна образовательная организация заняла высокие позиции во всех формальных рейтингах, пять образовательных организаций – в 2-х

формальных рейтингах, из них 3 школы заняли высокие позиции в рейтингах по массовым и высоким образовательным результатам и 2 школы – в рейтингах по высоким образовательным результатам и кадровому обеспечению. Одна школа заняла высокие позиции в рейтинге по результатам массового образования, при этом в народном рейтинге заняла низкие позиции.

Данные факты говорят о том, что только 1,3% образовательных организаций уделяет должное внимание всем аспектам деятельности организации. Эти школы создают необходимые условия для получения каждым ребенком качественного образования, проводят индивидуальную работу с одаренными детьми, руководитель грамотно осуществляет подбор и расстановку педагогических кадров, тщательно следит за личностным и профессиональным ростом педагогов и поощряет стремление к росту.

*Рейтинг образовательных организаций по результатам массового образования:*

41% руководителей-мужчин, средний возраст директоров составляет 50 лет, средний стаж работы по должности руководителя – 8,5 лет, среднее количество классов в образовательных организациях – 30. Большинство руководителей 75% имеют высшее педагогическое образование, лишь 25% – высшее техническое. 41,6% руководителей имеют степень кандидата наук. 67% директоров школ являлись в разные годы победителями различных профессиональных конкурсов.

*Рейтинг образовательных организаций по высоким образовательным результатам:*

25% руководителей-мужчин, средний возраст директоров составляет 54,5 года, средний стаж работы по должности руководителя – 12,6 лет, среднее количество классов в образовательных организациях – 37. Большинство руководителей 91,7% имеют высшее педагогическое образование, лишь 8,3% – высшее техническое. 25% руководителей имеют степень кандидата наук. 75% директоров школ являлись в разные годы победителями различных профессиональных конкурсов.

*Рейтинг образовательных организаций по кадровому обеспечению:*

16,6% руководителей-мужчин, средний возраст директоров составляет 52,6 года, средний стаж работы по должности руководителя – 11,6 лет, среднее количество классов в образовательных организациях – 29. Большинство руководителей 75% имеют высшее педагогическое образование, лишь 25% – высшее образование

непедагогического профиля. 33,3% руководителей имеют степень кандидата наук. 41,6% директоров школ являлись в разные годы победителями различных профессиональных конкурсов.

*Народный рейтинг образовательных организаций:*

16,6% руководителей-мужчин, средний возраст директоров составляет 50 лет, средний стаж работы по должности руководителя – 12,6 лет, среднее количество классов в образовательных организациях – 27. Все руководители 100% имеют высшее педагогическое образование. 8,3% руководителей имеют степень кандидата наук. 25% директоров школ являлись в разные годы победителями различных профессиональных конкурсов.

При анализе статистических данных образовательных организаций, занявших **низкие позиции** в формальных и неформальных рейтингах, следует отметить следующие факты.

Две образовательные организации заняли низкие позиции во всех формальных рейтингах, три образовательные организации – в 2 формальных рейтингах: по высоким образовательным результатам и кадровому обеспечению. Одна школа заняла низкие позиции в народном рейтинге, при этом заняла высокие позиции в рейтинге по результатам массового образования.

*Рейтинг образовательных организаций по результатам массового образования:*

9% руководителей-мужчин, средний возраст директоров составляет 53,7 года, средний стаж работы по должности руководителя – 9,6 лет, среднее количество классов в образовательных организациях – 22. Большинство руководителей 82% имеют высшее педагогическое образование, лишь 18 % - высшее образование непедагогического профиля. Никто из руководителей не имеет степень кандидата наук. 72,7% директоров школ являлись в разные годы победителями различных профессиональных конкурсов.

*Рейтинг образовательных организаций по высоким образовательным результатам:*

8,3% руководителей-мужчин, средний возраст директоров составляет 48,5 лет, средний стаж работы по должности руководителя – 5,3 лет, среднее количество классов в образовательных организациях – 18. Все руководители 100% имеют высшее педагогическое образование. 8,3% руководителей имеют степень кандидата наук. 33,3% директоров школ являлись в разные годы победителями

различных профессиональных конкурсов.

*Рейтинг образовательных организаций по кадровому обеспечению:*

16,6% руководителей-мужчин, средний возраст директоров составляет 50,7 лет, средний стаж работы по должности руководителя – 7 лет, среднее количество классов в образовательных организациях – 25. Большинство руководителей 75% имеют высшее педагогическое образование, лишь 25 % - высшее образование непедагогического профиля. 16,6% руководителей имеют степень кандидата наук. 41,6% директоров школ являлись в разные годы победителями различных профессиональных конкурсов.

*Народный рейтинг образовательных организаций:*

33,3% руководителей-мужчин, средний возраст директоров составляет 52 года, средний стаж работы по должности руководителя – 8,3 лет, среднее количество классов в образовательных организациях – 20. Большинство руководителей 75% имеют высшее педагогическое образование, лишь 25 % - высшее образование непедагогического профиля. 8,3% руководителей имеют степень кандидата наук. 33,3% директоров школ являлись в разные годы победителями различных профессиональных конкурсов.

Диаграмма 1

Диаграмма 2

Диаграмма 3

Диаграмма 4

Диаграмма 5

Диаграмма 6

Анализируя статистические данные, следует отметить, что количество руководителей-мужчин образовательных организаций составляет менее 50%. Между тем, в образовательных организациях, занимающих высокие позиции в рейтинге «по результатам массового образования», процент мужчин руководителей довольно большой – 41%, в рейтинге «по высоким образовательным результатам» - 25%, в то время как мужчин руководителей среди образовательных организаций, занимающих высокие позиции



в «народном рейтинге», всего 16,6%. Процент руководителей образовательных организаций, занимающих низкие позиции в рейтингах тоже не высок, исключение составляет народный рейтинг – 33,3%, что позволяет сделать вывод о том, что мужчины-руководители не уделяют должного внимания созданию комфортных условий для всех участников образовательного процесса, включая родителей.

При анализе возраста руководителей образовательных организаций, обращаем внимание на то, что средний возраст директоров школ, занимающих как высокие, так и низкие позиции в рейтингах, практически одинаков - около 51 года  $\pm$  3 года. Таким образом, можно сделать вывод, что возраст руководителей образовательных организаций не является существенным фактором, влияющим на рейтинговый статус организации.

Подобный вывод можно сделать при анализе стажа руководителей образовательных учреждений. Средний стаж работы директоров в рейтинге «по результатам массового образования», занимающих высокие позиции, составляет 8,5 лет, а директоров образовательных организаций, занимающих низкие позиции, – 9,6 лет. Стаж работы в должности руководителя у директоров школ, занимающих высокие позиции в рейтингах, несколько больше, чем у директоров школ, занимающих низкие позиции в рейтингах. Данный факт, скорее всего, говорит о том, что смена руководителей образовательных организаций, занимающих низкие позиции в рейтингах, происходит значительно чаще. Между тем, самый молодой директор в нашей выборке имеет руководящий стаж 5 лет, а это вполне достаточный срок, чтобы при эффективном управлении вывести образовательную организацию на более высокий уровень образовательных результатов.

При рассмотрении результатов рейтингов по среднему количеству комплект-классов в образовательных организациях, то можно обнаружить любопытные факты. Казалась бы, чем меньше учащихся и, следовательно, комплект-классов, тем легче управлять и выстраивать образовательный процесс, нацеленный на достижение высокого результата. Однако если посмотреть на результаты рейтингов, то все наоборот. Среднее количество комплект-классов в образовательных организациях, занимающих высокие позиции в рейтингах, значительно больше, чем в школах, занимающих низкие позиции в рейтингах, более чем в 2 раза.

Анализируя уровень образования руководителей школ, занимающих высокие и низкие позиции в рейтингах, значительной разницы между ними не выявлено.

Единственное исключение составляют руководители, занимающие высокие позиции в народном рейтинге. 100% данных руководителей имеют высшее педагогическое образование.

Наличие степени кандидата наук влияет на позиции образовательной организации в рейтингах. Так, директоров школ, занимающих высокие позиции в рейтингах «по результатам массового образования», 41,6%, а руководителей в данном рейтинге, занимающих низкие позиции, 0%.

Значительного влияния участия руководителей в профессиональных конкурсах на рейтинговые статусы образовательной организации также не выявлено.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что пол, возраст руководителя, стаж работы в должности руководителя, уровень образования и наличие дополнительного профессионального образования по менеджменту в сфере образования, количество комплект-классов в школе, наличие региональных и ведомственных наград, участие и победы в профессиональных конкурсах .

## **ГЛАВА 3. СТИЛИ РУКОВОДСТВА, ВЛИЯЮЩИЕ НА РЕЙТИНГОВЫЕ СТАТУСЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

А.Роу выделяет 4 стиля принятия решений: директивный, аналитический, концептуальный и поведенческий, различающихся по критериям приемлемой для принимающего решения когнитивной сложности задачи и доминированию рационального или интуитивного мышления.

Таблица 7

Когнитивная сложность

Ценностная  
ориентация

высокая

низкая

(терпимость к  
неопределенности)

(необходима структура)

аналитический стиль принятия  
решений

директивный стиль принятия  
решений

решение задач

концептуальный стиль принятия  
решений

поведенческий стиль  
принятия решений

люди

Для директивного стиля управления свойственно: ориентация на решение задач низкой когнитивной сложности, фокусировка на решение задач, получение практического решения, время и правила при принятии решения, индивидуальную форму выработки решений, малый объем информации. Руководитель с директивным стилем управления сдержанный, властный исполнитель, стремящийся максимально быстро, самым простым способом решить поставленную задачу.

Для аналитического стиля управления свойственно: ориентация на решение задач высокой когнитивной сложности, фокусировка на индивидуальную форму выработки решений, большой объем информации, логику и выбор оптимального варианта решения. Руководитель с аналитическим стилем руководства рациональный высококвалифицированный специалист, который следуя правилам, выполняет задачу любого уровня сложности, сотрудники организации являются для него средством решения задач.

Для концептуального стиля управления свойственно: ориентация на людей и решение задач высокой когнитивной сложности, фокусировка на групповую форму выработки решений, большой объем информации, образную форму информации, креативность и выбор оптимального варианта решения. Руководитель с концептуальным стилем управления продуцирует множество новых идей, готов к решению задач высокого уровня сложности, сотрудников для него являются соратниками в реализации идей.

Для поведенческого стиля управления свойственно: ориентация на людей и решение задач низкой когнитивной сложности, фокусировка

на групповую форму выработки решений, малый объем информации, на интуицию и отношения с людьми. Руководитель с поведенческим стилем управления эмоционален и доверчив, избегает сложностей потому, что жалеет людей.

Таблица 8

Основные характеристики стилей принятия управленческих решений

<b>Стиль принятия решения</b>	<b>В стрессе</b>	<b>Мотив</b>	<b>Решает проблемы через</b>	<b>Тип мышления</b>
<b>Директивный</b>	Взрывается	Статус, власть	Правила и политика	Фокусировка на решение задачи
<b>Поведенческий</b>	Избегает сложностей	Принятие	Чувства и инстинкт	Эмоциональность
<b>Аналитический</b>	Следует правилам	Перемены	Анализ и понимание	Логика
<b>Концептуальный</b>	Неустойчивый	Признание	Интуиция и суждение	Креативность

Анкета А.Роу (приложение № 1) состоит из 20 вопросов-кейсов. На каждый вопрос возможны четыре варианта ответа, соответствующие выделяемым А.Роу стилям принятия управленческих решений. Респондент должен оценить (проранжировать), насколько каждый вариант характерен для его управленческой деятельности, присвоив им баллы 1, 2, 4 или 8, где 1 балл соответствует наименее свойственному для респондента варианту действий, а 8 баллов - наиболее свойственному.

Баллы по каждому стилю суммируются и определяются показатели использования каждого из четырех стилей принятия управленческих решений данным респондентом.

Для выявления предпочитаемого и избегаемого стилей находится среднее значение соответствующего стиля принятия решений и стандартные отклонения сумм оценок по всему массиву исследования. Если для респондента сумма больше, чем среднее по популяции плюс половина стандартного отклонения, то данный стиль считается предпочтительным для респондента. Если же оценка по столбцу меньше, чем средняя по популяции минус половина стандартного отклонения, то данный стиль считается избегаемым.

По указанной методике были опрошены директора 78 школ Санкт-Петербурга, находящихся на высоких и низких позициях в формальных и неформальных рейтингах.

Анализ полученных данных показал, что нет явного влияния стиля руководства на рейтинговые статусы образовательной организации. Интересен тот факт, что практически одинаковое количество руководителей используют тот или иной стиль принятия решений в качестве доминирующего и избегаемого.

Таблица 9

<b>Стили принятия решений (СПР)</b>	<b>Доминирующий стиль принятия решений</b>	<b>Избегаемый стиль принятия решений</b>
директивный	30,8%	29,5%
аналитический	24,4%	26,9%
концептуальный	29,5%	28,2%
поведенческий	32,1%	30,8%

Однако при детальном изучении и сравнении полученных данных мы видим, что большинство директоров школ 24,4%, занимающих высокие позиции в рейтингах, в качестве доминирующего стиля управления используют концептуальный стиль принятия решений. Большинство директоров школ 23,1%, занимающих низкие позиции в рейтингах, - поведенческий. Если 23,1% директоров

школ, занимающих высокие позиции в рейтингах, избегают поведенческого стиля принятия решений, то 17,9% директоров школ, занимающих низкие позиции в рейтингах, - концептуального.

Таблица 10

<b>Стили принятия решений</b>	<b>ОУ, занимающие высокие позиции в рейтингах</b>		<b>ОУ, занимающие низкие позиции в рейтингах</b>	
	<b>Доминирующий СПР</b>	<b>Избегаемый СПР</b>	<b>Доминирующий СПР</b>	<b>Избегаемый СПР</b>
директивный	19,2%	19,2%	11,5%	10,3%
аналитический	15,4%	12,8%	9%	14,1%
концептуальный	24,4%	10,3%	5,1%	17,9%
поведенческий	9%	23,1%	23,1%	7,7%

*Проанализируем стиль руководства директоров школ, занимающих высокие позиции в рейтингах, а также каждый рейтинг в отдельности.*

1 руководитель школы использует 3 доминирующих стиля принятия решений, 14 руководителей школ имеют по 2 доминирующих стиля, 22 руководителя - по 1 доминирующему стилю, у 4 руководителей не обнаружен какой-либо доминирующий стиль принятия решений.

13 руководителей школ избегают по 2 стиля принятия решений, 25 - по 1 стилю, 3 директора не имеют избегаемого стиля.

В рейтинге образовательных организаций «по результатам массового образования» большинство директоров в качестве доминирующего стиля руководства используют директивный (58,3%) и аналитический (33,3%) стили принятия решений, в качестве избегаемого - поведенческий (50%) и концептуальный (50%).

Данные факты говорят о том, что руководители школ хотят достигать ощутимых результатов, доминируя над подчиненными. Они ориентированы на решение задач разной когнитивной сложности, предпочитают их решать, применяя как простые, так и сложные организационные схемы и опираясь на минимальное количество необходимых данных. Согласно описанию стилей по А. Роу, такие директора любят перемены, рассматривают ситуацию во всех деталях и принимают решение не торопясь, в большей степени ориентированы на решение задач, а не на людей. Данные стили руководства не имеют положительного влияния на результативность взаимодействия руководителя и педагогических работников. Современная иерархическая образовательная система способствует использованию директивного и аналитического подхода. Директора просто подстраиваются под систему, в которой они работают.

В рейтинге «по высоким образовательным результатам» доминирует концептуальный стиль руководства (75%), а избегается поведенческий (83,3%).

Руководители этих образовательных организаций достигают результатов, опираясь на большой объем информации. Они ориентированы на решение задач высокой когнитивной сложности (неопределенности), предпочитают их решать нетривиальными способами, основываясь на интуиции и логических суждениях. Такие директора любят перемены, зачастую являются их инициаторами, предпочитают коллективные способы принятия решений. Данный стиль руководства имеет тенденцию развития положительного взаимодействия между руководителем и учителем, являются лидерами, как в своем учреждении, так и в реализации реформаторских идей, инновационного развития образования в целом.

В рейтинге «по кадровому обеспечению» доминируют концептуальный (50%) и аналитический (41,6%) стили руководства, а также директивный (50%), избегается директивный (50%) и поведенческий (50%).

Руководители, сочетающие концептуальный и аналитический стиль управления, вписываются в концепцию лидерства, для них продуцирование проблемной ситуации является нормой. Данные руководители решают проблемы высокой когнитивной сложности с опорой на коллектив. Полагаем, что весьма важно именно в рейтинге «по кадровому обеспечению» применять разные стили руководства, в том числе и директивный стиль, так как разные члены коллектива требуют разных подходов и стилей принятия решений в стандартных и нетипичных ситуациях. Концептуальный стиль

руководства особенно актуален при проведении преобразований существующих систем.

При анализе «народного рейтинга» следует отметить, что ни одно учреждение, занявшее высокие позиции в формальных рейтингах, не вошло в число школ, имеющих высокие позиции в неформальном рейтинге. Данный факт говорит о том, что школы-лидеры по высокому качеству образования не уделяют должного внимания работе с родителями.

В «народном» рейтинге образовательных организаций большинство руководителей в качестве доминирующего стиля принятия решений используют концептуальный (50%) стиль руководства, а избегают аналитический (50%) и директивный (50%).

Руководители данных образовательных организаций творческие люди, нуждающиеся в признании, решающие задачи с высокой когнитивной сложностью с опорой на большой объем информации и свой коллектив.

Они порой не стремятся следовать правилам, при этом выбирают сложные организационные схемы.

Таблица 11

### **Школы, занимающие высокие позиции в рейтингах**

<b>название рейтинга</b>	<b>доминирующие стили принятия решений</b>	<b>избегаемые стили принятия решений</b>	<b>примечание</b>
по массовым образовательным результатам	директивный – 58,3%	концептуальный – 50 %	8,3% не выявлено преобладание к-л стиля ПР
	аналитический – 33,3%	поведенческий – 50%	
	поведенческий – 25%	аналитический – 16,6%	
	концептуальный – 16,6%	директивный – 8,3%	



по высоким образовательным результатам	концептуальный – 75%	поведенческий – 83,3%	
	аналитический – 41,6%	директивный – 33,3%	
	директивный – 41,6%	концептуальный – 25 %	
по кадровому обеспечению		директивный – 50%	
	директивный – 50%	поведенческий – 50%	
	концептуальный – 50%	аналитический – 25%	
	аналитический – 41,6%	концептуальный – 8,3%	
народный рейтинг	концептуальный – 41,6%	аналитический – 50%	
	поведенческий – 33,3%	директивный – 41,6%	8,3% не выявлено
	директивный – 16,6%	поведенческий – 16,6%	преобладание к-л
	аналитический – 16,6%	концептуальный – 8,3%	стиля ПР

Таким образом, можно сделать вывод о том, что для занятия высоких позиций в формальных рейтингах необходимо придерживаться концептуального, директивного и аналитического стиля принятия решения. Для занятия высоких позиций в народном рейтинге необходим концептуальный стиль принятия решения.

*Далее проанализируем стиль руководства директоров школ, занимающих низкие позиции в рейтингах.*

7 руководителей школ использует 2 доминирующих стиля принятия решений, 24 руководителей школ имеют по 1 доминирующему стилю, у 6 руководителей не обнаружен какой-либо доминирующий стиль принятия решений.

9 руководителей школ избегают по 2 стиля принятия решений, 21 – по 1 стилю, 7 директора не имеют избегаемого стиля.

Руководители данных образовательных организаций предпочитают использовать поведенческий стиль принятия решений: в рейтинге «по массовым образовательным результатам» - 25%, в рейтинге «по высоким образовательным результатам» - 16,6%, в рейтинге «по кадровому обеспечению» - 33,3%, в «народном рейтинге» - 83,3%. При этом руководители избегают концептуального стиля принятия решений (50%), аналитического (50%) и директивного (50%).

Данные факты говорят о том, что директора ориентированы на людей, восприимчивы к предложениям, легки в коммуникации, дружелюбны, но не ставят в приоритеты решение задач высокой когнитивной сложности. Они эмоциональны, при решении задач опираются на чувства и инстинкты. Директора такого типа не становятся лидерами и не могут руководить организацией в режиме развития.

Таблица 12

### **Школы, занимающие низкие позиции в рейтингах**

<b>название рейтинга</b>	<b>доминирующие стили принятия решений</b>	<b>избегаемые стили принятия решений</b>	<b>примечание</b>
--------------------------	--	--	-------------------

по массовым образовательным результатам	директивный – 41,6%	концептуальный – 33,3%	8,3% ОУ не выявлено преобладание к-л стиля ПР
	поведенческий – 25%	аналитический – 25%	
	аналитический – 8,3%	поведенческий – 25%	
по высоким образовательным результатам	поведенческий – 16,6%	аналитический – 50%	8,3% ОУ нет ярко выраженного стиля ПР
	аналитический – 8,3%	директивный – 16,6%	
	директивный – 8,3%	концептуальный – 16,6%	
	концептуальный – 8,3%	поведенческий – 8,3%	
по кадровому обеспечению	поведенческий – 33,3%	концептуальный – 50%	8,3% не имеют стиля ПР
	директивный – 16,6%	аналитический – 25%	
	аналитический – 8,3%	директивный – 16,6%	
	концептуальный – 8,3%	поведенческий – 8,3%	

народный рейтинг	поведенческий – 83,3%	директивный – 50%
	аналитический – 41,6%	концептуальный – 41,6%
	директивный – 16,6%	аналитический – 16,6%
	концептуальный – 16,6%	поведенческий – 8,3%

Интересен факт, что одна школа, занимающая высокие позиции в рейтинге «по массовым образовательным результатам», попала в народный рейтинг учреждений, занимающих низкие позиции. Данному руководителю свойственны аналитический и поведенческий стили принятия решений, а избегаемый стиль – директивный. С одной стороны руководитель готов решать задачи высокой когнитивной сложности, с другой стороны, он пытается избежать сложностей. По-видимому, данный директор не ставит в качестве одной из основных задач своей деятельности работу с родительской общественностью.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Теоретические и практические положения, выводы и заключения, сформулированные в работе, обеспечили достижение цели исследования – определить стили руководства, влияющие на рейтинговые статусы образовательной организации.

В работе изучены вопросы руководства и лидерства, определены основные стили руководства, выявлены характеристики, определяющие портрет эффективного руководителя, раскрыты основные подходы к формированию рейтингов образовательных организаций, изучены особенности формирования рейтингов образовательных организаций Санкт-Петербурга, проанализировать статистические данные о руководителях образовательных организаций, находящихся в формальных/неформальных рейтингах Санкт-Петербурга, выявлены основные стили руководства образовательными организациями, характерные директорам

школ, находящихся в формальных/неформальных рейтингах Санкт-Петербурга, обосновано их влияние на рейтинговые статусы образовательной организации.

В ходе исследования выявлено, что понятия «руководство» и «лидерство» имеют сходства и различия. Руководитель по определению всегда должен быть лидером, иметь способности лидера, однако не каждый лидер имеет способности руководителя;

выделены три основных стиля руководства: авторитарный, демократический и либеральный. Каждый из них имеет характерные формы и содержание управленческой деятельности. Отличия стилей руководства связаны с различными личностными характеристиками руководителей. Стили руководства следует выбирать, ориентируясь на характер конкретной ситуации, в то время как различные ситуации в организации и в окружающей среде требуют различных стратегий и организационных структур управления;

отмечены три важные характеристики, положенные в основу портрета эффективного руководителя: личность, стиль руководства, авторитет. Каждая из этих характеристик, имея свои особенности, в значительной степени влияет на эффективность руководителя;

несмотря на подверженность влиянию внешней и внутренней среды организации, стиль руководства является относительно устойчивой характеристикой, не подверженной произвольной трансформации. Однако в зависимости от ситуации и с течением времени руководитель может изменять стили руководства;

сделаны выводы о важности рейтингов как инструмента независимой оценки качества образования: для родителей, для руководителей образовательных организаций, для органов управления образованием;

опытным путем доказано, что рейтинговые статусы образовательной организации по формальным и неформальным признакам зависят от стиля руководства образовательной организацией, а именно

а). Высокие позиции в формальных рейтингах будут занимать образовательная организация, в которых преобладает директивный стиль руководства;

б). Высокие позиции в народном рейтинге будут занимать образовательная организация, в которых преобладает концептуальный стиль руководства.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Беннис У., Нанус Б. Лидеры: пер. с англ. - СПб: Сильван, 2014. - 180 с
2. Берд П. Лидер и группа. О структуре динамики организаций и групп. - Екатеринбург: ЛИТУР, 2012. - 84 с
3. Виханский О. С. Менеджмент. - М.: Экономистъ, 2012. - 528 с
4. Галиев Л.М. Квалификационные требования и стиль руководства директора школы // Мир науки . 2014. №4. С. 2. URL:  
<http://cyberleninka.ru/article/n/kvalifikatsionnye-trebovaniya-i-stil-rukovodstva-direktora-shkoly>
5. Герчикова И. Н. Менеджмент. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 330 с
6. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство. - М.: Дело, 2011. - 280 с.
7. Дорофеев В. Д. Менеджмент. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 348 с.
8. Коротков Э. М. Менеджмент. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 402 с
9. Кричевский Р.Л. Если Вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. М.: Дело, 1996. 384 с.
10. Миронова Т.Л. К вопросу о руководстве и лидерстве // Вестник БГУ. 2013. №5. С.32-43. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-rukovodstve-i-liderstve>
11. Моисеева Е.А. Психологическая характеристика руководителя // Личность в меняющемся мире: здоровье, адаптация, развитие. 2015. №3 (10). URL:  
<http://cyberleninka.ru/article/n/psihologicheskaya-harakteristika-rukovoditelya>
12. Моисеева Е.А. Психологическая характеристика руководителя // Личность в меняющемся мире: здоровье, адаптация, развитие. 2015. №3 (10). URL:  
<http://cyberleninka.ru/article/n/psihologicheskaya-harakteristika-rukovoditelya>
13. Нечепоренко О. П. Стиль руководства как фактор социально-психологического климата коллектива и удовлетворенности работой // ОмГУ. 2013. №1. С.45-52. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/stil-rukovodstva-kak-faktor-sotsialno-psihologicheskogo-klimata-kollektiva-i-udovletvorennosti-rabotoy>
14. Первякова С.А. Стиль руководства и его влияние на эффективность управленческой деятельности // Среднее профессиональное образование. 2009. №11. С.2-4. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/stil-rukovodstva-i-ego-vliyanie-na-effektivnost-upravlencheskoy-deyatelnosti>
15. Филонович С. Р. Теории лидерства в менеджменте: история и перспективы // Российский журнал менеджмента. - 2013. - № 2. - С. 3-24.

1. Беннис У., Нанус Б. Лидеры: пер. с англ. - СПб: Сильван, 2014. - 180 с [↑](#)

2. Берд П. Лидер и группа. О структуре динамики организаций и групп. - Екатеринбург: ЛИТУР, 2012. - 84 с [↑](#)
3. Виханский О. С. Менеджмент. - М.: Экономистъ, 2012. - 528 с [↑](#)
4. Герчикова И. Н. Менеджмент. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 330 с [↑](#)
5. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство. - М.: Дело, 2011. - 280 с. [↑](#)
6. Дорофеев В. Д. Менеджмент. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 348 с. [↑](#)
7. Коротков Э. М. Менеджмент. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 402 с [↑](#)
8. Галиев Л.М. Квалификационные требования и стиль руководства директора школы // Мир науки . 2014. №4. С. 2. URL:  
<http://cyberleninka.ru/article/n/kvalifikatsionnye-trebovaniya-i-stil-rukovodstva-direktora-shkoly> [↑](#)
9. Нечепоренко О. П. Стиль руководства как фактор социально-психологического климата коллектива и удовлетворенности работой // ОмГУ. 2013. №1. С.45-52. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/stil-rukovodstva-kak-faktor-sotsialno-psihologicheskogo-klimata-kollektiva-i-udovletvorennosti-rabotoy> [↑](#)
10. Миронова Т.Л. К вопросу о руководстве и лидерстве // Вестник БГУ. 2013. №5. С.32-43. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-rukovodstve-i-liderstve> [↑](#)
11. Моисеева Е.А. Психологическая характеристика руководителя // Личность в меняющемся мире: здоровье, адаптация, развитие. 2015. №3 (10). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/psihologicheskaya-harakteristika-rukovoditelya> [↑](#)
12. Моисеева Е.А. Психологическая характеристика руководителя // Личность в меняющемся мире: здоровье, адаптация, развитие. 2015. №3 (10). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/psihologicheskaya-harakteristika-rukovoditelya> [↑](#)

13. Филонович С. Р. Теории лидерства в менеджменте: история и перспективы // Российский журнал менеджмента. – 2013. - № 2. – С. 3-24. [↑](#)
14. Первякова С.А. Стиль руководства и его влияние на эффективность управленческой деятельности // Среднее профессиональное образование. 2009. №11. С.2-4. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/stil-rukovodstva-i-ego-vliyanie-na-effektivnost-upravlencheskoy-deyatelnosti> [↑](#)
15. Кричевский Р.Л. Если Вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. М.: Дело, 1996. 384 с. [↑](#)