Учреждение образования

«Брестский государственный колледж сферы обслуживания»

|  |  |
| --- | --- |
|  | ул. Пригородная, 23  г. Брест  тел. (8 0162) 24 63 84 |

**Определение  
стилей педагогического руководства преподавателей Брестского государственного колледжа  
сферы обслуживания  
в процессе подготовки будущих бухгалтеров**

Выполнила:

учащаяся II курса учебной группы БС-61

очной дневной формы получения образования

специальности «Бухгалтерский учет, анализ и контроль»

Добош Юлия Артемовна

Руководитель: Тихонович Анжелика Вячеславовна,

заместитель директора по учебно-методической работе,

методист высшей квалификационной категории,

магистр (специальность «Научно-педагогическая деятельность»)

Брест, 2021

**Содержание**

|  |  |
| --- | --- |
| ВВЕДЕНИЕ…………………………………………………………. | 3 |
| ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ……………………………………….. | 5 |
| 1. Понятия «стиль руководства», «стиль педагогического руководства». Классификация стилей руководства ……………. | 5 |
| 2. Интерпретация стилей руководства с позиции К. Левина в контексте педагогического руководства …………………………….. | 25 |
| ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ………………………………………… | 27 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ…………………………………………………… | 16 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ……………… | 17 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ ……………………………………………………. | 18 |

**ВВЕДЕНИЕ**

Мир, окружающий каждого человека, в том числе и учащегося как будущего специалиста, – является сложной, многоуровневой и постоянно изменяющейся системой. Компонентами, неотъемлемыми от этой системы, становятся управление и руководство. Эти компоненты обеспечивают целостность, направленность развития, упорядочение и достижение цели. Следовательно, для устойчивого развития предприятия, организации, для их эффективной деятельности по достижению цели, для создания благоприятной атмосферы в коллективе, для стимулирования подчиненных руководителю как менеджеру необходимо подбирать адекватные способы решения возникающих задач. Одним из факторов, который определяет успех деятельности и влияет на имидж, является стиль руководства [1]. Поэтому изучением стилей руководства уже на протяжении длительного времени занимаются психологи, социологи, менеджеры, маркетологи и др. Анализ различных стилей руководства предприятием, организацией является важной частью менеджмента. Для учащихся важным является стиль педагогического руководства, который демонстрируют педагоги в образовательном процессе. Стиль педагогического руководства может являться тем фактором, от которого зависит не только желание осваивать выбранную профессию, заниматься изучением конкретной учебной дисциплины, но и даже эффективность будущей профессиональной деятельности. В связи с этим становиться актуальным определение стилей педагогического руководства преподавателей Брестского государственного колледжа сферы, а в дальнейшем – и формирование собственного индивидуального стиля общения и руководства в качестве будущего бухгалтера.

Цель исследования – определить стили педагогического руководства преподавателей Брестского государственного колледжа сферы обслуживания, задействованных в реализации образовательного процесса по специальности «Бухгалтерский учет, анализ и контроль».

Исходя из цели работы, были поставлены определенные задачи.

1 Уточнить понятия «стиль руководства», «стиль педагогического руководства»; рассмотреть классификации стилей руководства.

2 Проанализировать стили руководства согласно классификации Курта Левина; интерпретировать стили руководства с позиции К. Левина в контексте педагогического руководства.

3 Провести интервью с преподавателями, задействованными в реализации образовательного процесса по специальности «Бухгалтерский учет, анализ и контроль», способствующее выявлению их стилей педагогического руководства.

4 Разработать анкету и провести анкетирование учащихся, направленное на определение стилей педагогического руководства преподавателей.

5 Оценить результативность работы, сформулировать и оформить выводы.

Для решения поставленных задач применялся комплекс методов исследования, в том числе теоретический анализ научной литературы и интернет-источников; наблюдение; интервьюирование, анкетирование; методы количественной и качественной обработки экспериментальных данных; обобщение. Применение данных методовпозволило осуществить количественную и качественную обработку данных.

Объект исследования: деятельность преподавателей по руководству образовательным процессом.

Предмет исследования: индивидуальный стиль педагогического руководства преподавателей, задействованных в реализации образовательного процесса по специальности «Бухгалтерский учет, анализ и контроль».

Гипотеза: в деятельности преподавателей Брестского государственного колледжа сферы обслуживания, задействованных в реализации образовательного процесса по специальности «Бухгалтерский учет, анализ и контроль», присутствуют смешанные стили педагогического руководства.

Теоретическая значимость работы состоит в том, что результаты исследования могут быть использованы в качестве дополнительного материала при изучении учащимися колледжа стилей руководства в рамках учебной дисциплины «Основы менеджмента».

Практическая значимость работы состоит в определении стилей педагогического руководства преподавателей Брестского государственного колледжа сферы обслуживания, задействованных в реализации образовательного процесса по специальности «Бухгалтерский учет, анализ и контроль». Кроме того, разработанные вопросы для проведения интервью преподавателей и разработанная анкета для учащихся «Определение стиля педагогического руководства преподавателя» могут быть использованы администрацией колледжа в собственной деятельности по дальнейшему определению стилей педагогического руководства.

**ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

**1 Понятия «стиль руководства», «стиль педагогического руководства». Классификация стилей руководства**

Изучением стилей руководства в разное время занимались и продолжают заниматься сегодня различные ученые, исследователи, менеджеры и др. Исследование стилей руководства берет начало с экспериментов, которые выполнял в конце 30-х – начале 40-х гг. Курт Левин. В разное время исследования в данной области проводили Р.К. Вите, Р. Липпет, Р.М. Стогдилл, Д. Мак-Грегор (Макгрегор, Мак-Грегори), У. Оучи (В. Оучи) и др. Также рассматривали стиль руководства в своих работах А.А. Русалинова, А.Л. Журавлев, В.Ф. Рубахин Б.Б. Косов, Л.К. Климович и др.

Сегодня можно говорить о множестве и многообразии определений понятия «стиль руководства», являющегося своеобразной визитной карточкой руководителя и служащего одной из характеристик качества его деятельности [2]. По определению А.А. Русалиновой, стиль руководства – стабильно проявляющиеся особенности взаимодействия руководителя с коллективом, формирующиеся под влиянием как объектив­ных и субъективных условий управления, так и индивидуально-психологических особенностей личности руководителя [3]. Одно из определений принадлежит А.Л. Журавлеву, который утверждает, что стиль руководства –это «индивидуально-типические особенности целостной, относительно устойчивой системы способов, методов, приемов воздействия руководителя на коллектив с целью эффективного и качественного выполнения управленческих функций». Л.К. Климович трактует стиль руководства как способ обращения руководителей с подчиненными в процессе исполнения служебных обязанностей [1, с. 120]. Значит, стилем является типичный способ решения руководителем поставленных задач. Иначе говоря, стиль руководства представляет собой совокупность методов, способов, видов поведения, которые «помогают» руководителю организовать эффективную коммуникационную сеть, в которой происходит оптимальное воздействие на подчиненных для достижения поставленной цели и решения вытекающих из этой цели задач.

Говоря о взаимодействии преподавателя и учащихся в рамках образовательного процесса, следует остановиться на том, что преподаватель в этом случае осуществляет в той или иной степени свои обязанности по руководству процессом обучения, воспитания, коммуникационных связей. Следовательно, возможно говорить о педагогическом руководстве преподавателей. Рассматривать педагогическое руководство можно как специфический процесс руководства вообще. Значит, имеет место «переход» от общего понятия стиля руководства к понятию стиля педагогического руководства с сохранением общих принципов и позиций. Под педагогическим руководством в контексте данного исследования будем понимать руководство педагогов учащимися в учреждении образования в рамках их обучения и воспитания при реализации образовательного процесса.

Первое экспериментальное психологическое исследование стилей руководства провел в 1938 году немецкий психолог Курт Левин. Им была введена классификация стилей, которой пользуются и сегодня: авторитарный, демократический и попустительский (либеральный) стили. Однако, проведя анализ научных и иных источников, можно сделать вывод, что различные стили руководства можно условно объединить в две группы: так называемые «одномерные» и «многомерные» стили руководства. К одномерным относят те стили руководства, которые обусловлены каким-либо одним фактором, а к многомерным – те, что представляют собой как бы комплекс подходов, реализующихся одновременно, но независимо от других (например, может присутствовать ориентация как на интересы работника, так и на интересы предприятия в целом).

Тогда к первой группе отнесем стили в соответствии с классификацией К. Левина; с классификацией стилей руководства Дугласа Макгрегора (Мак-Грегори) – «Теория X» и «Теория У», разработанной им в 1957 году и получившей широкую известность; с классификацией стилей американского ученого Р. Лайкерта, который выделил четыре стиля руководства, применяющихся в управлении организациями: эксплуататорско-авторитарный, благосклонно-авторитарный, консультативно-демократический, основанный на участии (партисипативный).

Типология индивидуальных стилей руководства, разработанная еще в 30-е годы XX столетия эмигрировавшим в США немецким психологом **Куртом Левиным** (1890—1947), остается самой популярной. Эта типология стала классической. Ее же можно считать самой популярной и самой долгожительствующей. Объясняется это тем, что данная типология является одновременно как простой, так и предельно наглядной. Поэтому типология легко воспринимается. В данной типологии было выделено три ведущих стиля руководства: авторитарный; демократический; нейтральный (или анархический).

Позднее, политизированные американцы заменили термин «нейтральный» на «либеральный». Также один из вариантов, который можно встретить в интерпретации – «попустительский» стиль. Кроме того, нередко те же самые стили стали обозначаться как «директивный», «коллегиальный» и «попустительский». В основу классификации стиля руководства положено значительное число параметров, например: характер принятия решений, степень делегирования полномочий, способ контроля, набор используемых санкций и т.д. Но главное различие между ними — предпочитаемые методы управления. Группа так называемых командных методов соответствует авторитарному стилю руководства, договорные и социально-психологические методы больше отвечают демократическому стилю, нейтральный же (или попустительский) характеризуется вообще бессистемностью в выборе методов управления [4].

Авторитарным руководителем считают такого работника, который непреклонно, при всех обстоятельствах настаивает на выполнении своих решений и приказов, действует вопреки мнениям и взглядам социальной среды своего коллектива и особенно независимо от мнения своих подчиненных. Такой руководитель не ожидает никакой помощи в своей работе от сотрудников и решает все по принципу «сверху», таким образом, он придерживается иерархии функций и строгого соблюдения организационного процесса [1, с. 120]. Такому руководителю присущи единоличный способ принятия управленческих решений, жесткий и строгий контроль за выполнением заданий подчиненными, ожидание беспрекословного повиновения с их стороны, предпочтение репрессивным методам воздействия на исполнителей, минимальное информирование сотрудников об общем состоянии дел в организации. Этот руководитель обычно убежден в безусловном превосходстве своей компетентности. Именно поэтому он стремится решать все проблемы по своему усмотрению. Внешне это проявляется в приказном тоне, жесткости. Иногда жесткость может граничить с грубостью в общении, нетерпимости к критике и т.д. При авторитарном стиле руководитель ориентирован исключительно на производственные задачи. Личностные проблемы подчиненных его интересуют мало (удовлетворенность условиями труда и его оплатой, карьерный рост и пр.) [4].

Руководитель, придерживающийся демократического стиля руководства, соединяет свою деятельность с деятельностью подчиненных в максимальной мере, признает необходимость коллегиальных способов принятия решений, советуется со своими сотрудниками, предоставляет им достаточную возможность реализации собственных взглядов и инициативы, прислушивается к мнению своих подчиненных и других людей, предпочитает сотрудничество и добровольное осознанное подчинение. Не стремится применять атрибуты власти [1, с. 120]. В случае демократического стиля руководства информационная сеть открыта для подчиненных и достаточно широка – сотрудники имеют возможность оперативно получать всю необходимую для работы информацию. При демократическом стиле руководства подразумевается широкое делегирование полномочий и, соответственно, ответственности; присутствует разумный и умеренный контроль за выполнением заданий со стороны руководителя, уделяющего внимание самоконтролю исполнителей. Демократичный руководитель отдает предпочтение поощрительным средствам мотивации подчиненных. Внешне демократический стиль может проявляться через ровный тон в общении, доброжелательность, открытость, терпимость к критике. Считается, что данный стиль руководства ориентирован в первую очередь на человека, работника, раскрытие творческих возможностей которого и приводит в конечном счете к высоким производственным показателям [4].

Либеральный (попустительский, нейтральный) стиль руководства по сути означает предоставление возможности делам организации идти самотеком. Руководители, придерживающиеся такого стиля руководства, уклоняются от принятия любых решений, а особенно – стратегически важных. Они безразличны как к решению производственных задач, так и к нуждам подчиненных. При этом отсутствует система и четкость в распределении заданий, прав и обязанностей сотрудников. Контроль выполнения заданий подчиненными эпизодичен. Наблюдается уход руководителя от любой ответственности. Внешне такой руководитель может быть вполне приветлив и тактичен в общении, но избегает как позитивных, так и негативных оценок сотрудников. К. Левин еще называл этот стиль анархическим, так как его непременные условия — практически полная свобода исполнителей при весьма слабом управленческом воздействии [4]. Руководитель с таким стилем управления стремится не решать никаких проблем, не вызывать никаких ситуаций и даже не идентифицировать их. Он ни во что не вмешивается, принятие решений по проблемам передает другим работникам, в том числе и своим подчиненным, либо ожидает самопроизвольного разрешения проблемных ситуаций [1, с. 122].

Важнейшие отличительные черты трех названных классических стилей руководства для наглядности были сведены исследовательской группой К. Левина в единую таблицу. Характерные черты стилей руководства приведены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Характерные черты стилей руководства [4]

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Критерий | Авторитарный | Демократический | Нейтральный (попустительский) |
| Постановка целей | Цепи ставит руководитель | Цели — результат группового решения при поддержке руководителя | Полная свобода для принятия индивидуальных и групповых решений, минимальное участие руководителя |
| Распределение заданий | Все задания дает руководитель, причем сотрудник не знает, какое задание он получит в следующий раз | Устанавливается определенный порядок распределения работ. В зависимости от пожеланий сотрудника руководитель может давать совет и предлагать другое задание | Руководитель предоставляет необходимые материалы и по просьбе сотрудника дает информацию |
| Продолжение таблицы 1.1 | | | |
| Оценка работы | Руководитель лично награждает и наказывает работников, но сам в трудовом процессе не участвует | Руководитель стремится использовать объективные критерии критики и похвалы, пытается непосредственно участвовать в работе группы | Руководитель дает отдельные спонтанные комментарии, регулирование и оценка групповой работы отсутствуют |
| Трудовая атмосфера | Высокая напряженность, враждебность | Свободная, дружеская атмосфера | Атмосфера произвола отдельных сотрудников |
| Групповая сплоченность | Покорное, беспрекословное повиновение | Высокая групповая сплоченность, низкая текучесть | Низкая групповая сплоченность |
| Интерес к выполняемым заданиям | Низкий | Высокий | Минимальный |
| Интенсивность (качество) работы | Высокая интенсивность | Высокая оригинальность результатов | — |
| Готовность к работе | При отсутствии руководителя перерыв в работе | При отсутствии руководителя продолжение работы | Перерывы в работе по желанию |
| Мотивация труда | Минимальная | Высокая мотивация каждого работника и группы в целом | Минимальная |

Представляется возможным дополнить приведенную таблицу, взяв за основу другие, не указанные выше, критерии. Дополнения по характерным четам стилей руководства приведены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Дополнения по характерным четам стилей руководства

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Критерий | Авторитарный | Демократический | Либеральный (нейтральный, попустительский) |
| Способ принятия решений | Единоличный | На основе консультаций с подчиненными | На основе указаний сверху или под давлением группы |
| Способ доведения решений до исполнителя | Приказ | Предложение | Упрашивание |
| Распределение ответственности | Полностью в руках руководителя | В соответствии с полномочиями | Полностью в руках исполнителей |
| Отношение к инициативе подчиненных | Допускается крайне редко | Поощряется и используется | Полностью передается подчиненным |
| Продолжение таблицы 1.2 | | | |
| Принципы подбора кадров | Избавление от сильных конкурентов | Ориентация на деловых, компетентных сотрудников | – |
| Отношение к стимулированию | Наказание с редким поощрением | Поощрение с разумным и редким наказанием | Ориентиры в стимулировании отсутствуют |

**Дуглас Макгрегор** (1906 – 1964) – американский ученый, специалист по социальной психологии – высказал мнение, что все управленческие действия основываются на «теории», наборе свободно связанных предположений о человеческой природе. Проведя исследования, Д. Макгрегор сделал вывод, что основные задачи высшего руководства сводятся к тому, чтобы определить, «каковы его предположения относительно наиболее эффективного пути управления людьми». Любому управленческому решению предшествуют те или иные предположения, касающиеся человеческой природы и поведения, что и определяет индивидуальный стиль руководства конкретного менеджера [5]. Дуглас Макгрегор выделяет два реальных набора рабочих предположений – две теории, которые были названы «Теория Х» и «Теория Y».

По утверждению ученого, основные положения «Теории Х» предполагают следующее:

1. «Средний человек обладает врожденной неприязнью к работе и … склонностью уклоняться от работы».

2. «Поскольку люди не любят работать, необходимо принуждать, контролировать и запугивать большую их часть, что вынудит их внести посильный вклад в достижение целей организации».

3. «Средний человек предпочитает, чтобы им управляли, он страшится ответственности, не обладает амбициями и ищет, прежде всего, защищенности» [5].

Иначе говоря, можно утверждать, что: изначально люди не любят трудиться; они стремятся избавиться от ответственности и предпочитают, чтобы ими руководили; чтобы люди трудились, необходимо их заставить это делать и постоянно контролировать; люди стремятся к защищенности, поэтому лишение защищенности может служить стимулом к труду.

С точки зрения Д. Макгрегора, без непосредственного вмешательства со стороны менеджеров работники были бы пассивны или даже настроены против организации. Причем, по мнению Д. Макгрегора, даже наличие системы поощрений не может гарантировать, что работники выполнят полученное задание. Поэтому основная задача менеджера состоит в направлении, убеждении, наказании и контроле. Эффективный менеджер должен быть «жестким» и «сильным». Т.е., проводя аналогию с классификацией стилей К. Левина, можем отметить, что руководитель должен иметь авторитарный стиль управления [5]. Вместе с тем, Д. Макгрегор отмечал, что управление (независимо от того, мягкое оно или жесткое) и контроль являются бесполезными для мотивации людей, у которых доминируют социальные или эгоистические потребности. Люди, которые лишены возможности удовлетворять на работе значимые для себя высшие потребности, которые воспринимают деятельность в организации как некое наказание, ведут себя так, как это было определено в предпосылках «Теории Х», – становятся вялыми, ленивыми, сопротивляются переменам, не готовы к принятию ответственности. Далее Д. Макгрегор на основе исследований делает вывод, что такая философия менеджмента не соответствует социально-экономическим изменениям уже с середины ХХ в. Пока «Теория Х» будет оказывать влияние на стратегию управления, учесть и использовать потенциал человека не представляется возможным.

Подвергнув критике основные предположения классических представлений о природе человека и методах управления, Д. Макгрегор сформулировал предположения «Теории Y», которая отражает предложенный им новый подход к управлению. Однако «Теорию Y» нельзя рассматривать просто как предпочтение к «мягкого» стилю управления. «Теория Y» содержит набор других предположений, чем «Теория Х». Основные положения «Теории Y» следующие:

1. «Расходование физических и психических сил в ходе работы столь же естественно, как игра или на отдых».

2. Средний человек не обязательно будет испытывать неприязнь к работе, которая может представляться ему источником удовлетворения или наказания «в зависимости от подконтрольных ему условий».

3. «Внешний контроль и угроза наказания являются не единственными средствами направления индивидуальных усилий в русло решения организационных задач».

4. «Средний человек имеет склонности… не только принимать, но и искать ответственности». Нежелание некоторых работников принимать на себя ответственность и отсутствие амбиций является «следствием приобретенного опыта».

5. Способностью «проявлять достаточно развитое воображение, изобретательность и творческие дарования при решении проблем организации обладает не узкий, а весьма широкий круг лиц».

6. «В условиях современной индустрии интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично» [5].

Иначе говоря, можно утверждать, что: труд – естественный процесс, который не вызывает неприязни; приобщение к организации может являться вознаграждением, связанным с достижением целей личных и целей организации; при приобщении к организации человек способен испытывать самоуважение; при благоприятных условиях люди не избегают ответственности, а берут ее на себя и даже стремятся к ней; часто встречается у людей способность к творческому решению задач. Таким образом, в новом подходе – «Теории Y» – подчиненные, обладающие большим потенциалом, являются важным ресурсом, управление которым требует учета основных положений, перечисленных выше.

В таблице 1.3 приведена сравнительная характеристика «Теории Х» и «Теории Y».

Таблица 1.3 – Сравнительная характеристика «Теории Х» и «Теории Y» [5]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Признак сравнения | Теория Х | Теория Y |
| Использование потенциала работника | Неэффективное, нерациональное использование способностей работников; низведение работников до «винтиков» производственного механизма | Ориентация на рост и развитие работника в контексте производственной ситуации |
| Разграничение управленческих функций | Жесткое разграничение планирования и выполнения работы | Отказ от жесткого разграничения планирования и выполнения работы |
| Основные принципы организации управления | Директивность, контроль | Интеграция, вовлечение |
| Планирование | Единоличное определение целей, задач, тактики и стратегии развития организации руководством | Поощрение определения целей подчиненными в соответствии с целями организации |
| Организация | Централизованное распределение задач, отсутствие делегирования полномочий | Значительная степень децентрализации управления, делегирование полномочий |
| Координация | Жесткая регламентация поведения всех членов организации | Руководитель действует как связующее звено в коммуникациях |
| Мотивация (по классификации А. Маслоу) | Ориентация на удовлетворение потребностей низших уровней | Ориентация на удовлетворение потребностей в самоуважении и самоактуализации |
| Контроль | Тотальный, жесткий | Самоконтроль работников в процессе работы, контроль руководителя организации по завершении работ |
| Форма использования власти | Власть, основанная на принуждении; сильное психологическое давление и угроза наказания | Власть посредством по­ложительного подкрепления; убеждение, участие |
| Продолжение таблицы 1.3 | | |
| Ответственность за результаты функционирования организации | Ответственность возлагается на работников. Оправдание ошибок руководства несовершенством рабочей силы | Ответственность возлагается на руководство. Неэффективность связывается с выбором руководством ошибочных методов организации и контроля |
| Стиль руководства | Авторитарный. Рычаги управления в организации принадлежат руководителям | Демократический. Стиль руководства ориентирован на человека |

Еще одна известная классификация стилей принятия решений принадлежит **Ренсису Лайкерту**, который взял за основу модель двух полярных стилей Д. Макгрегора.

По убеждению Р. Лайкерта, руководитель, сосредоточенный на работе (ориентированный на задачу), прежде всего, заботится о проектировании задачи и разработке системы вознаграждений для повышения производительности труда. Такой подход основан на стремлении руководителя заставить подчиненных работать так, чтобы достичь максимальной производительности. Менеджеры, которые поддерживают подобный стиль поведения, требуют строгого подчинения рабочим распорядкам, четкого выполнения задач, стоящих перед всем коллективом. Они зачастую автократичны в своих решениях, превыше всего ставят правила, инструкции, процедуры. Руководитель же, сосредоточенный на человеке, видит первейшей заботой заботу о людях. Он уделяет внимание повышению производительности труда путем совершенствования человеческих отношений: делает упор на взаимопомощь, позволяет работникам максимально участвовать в принятии решений, избегает мелочной опеки и устанавливает для подразделения высокий уровень производительности труда. Он активно считается с нуждами подчиненных, помогает им решать проблемы и поощряет их профессиональный рост. Руководитель поддерживает атмосферу доверия. Как правило, руководители такого типа отличаются мягким, открытым, дружелюбным характером. Коллективы, возглавляемые таким менеджером, отличаются сплоченностью и гармоничностью. На основании своих исследований, Лайкерт сделал вывод, что стиль руководства неизменно будет ориентированным либо на работу, либо на человека. Не встретилось ни одного руководителя, кто бы проявлял оба эти качества в значительной степени и одновременно. Результаты также показали, что стиль руководства, сосредоточенный на человеке, почти во всех случаях способствовал повышению производительности труда [6].

Проведенные исследования позволили получить информацию, что менеджеры, работающие на основе второго подхода, были оценены как более профессиональные в таких отраслях, как обслуживание, образование, бухгалтерские и подобные им фирмы, торговля и даже медицина. А в отраслях, связанных с промышленным производством, первый подход – упор на процесс производства – оценивается как более правильный и эффективный.

Как продолжение своих исследований и фактическое дополнение модели двух стилей Д. Макгрегора («Теория Х» и «Теория Y»), Лайкерт предложил четыре базовых системы стиля руководства, расположенные на своеобразном континууме в направлении убывания авторитарности и возрастания демократичности руководства.

Эксплуататорски-авторитарный стиль («Х1») напоминает по своим характеристикам «Теорию X». К его особенностям относятся неучастие исполнителей в подготовке и принятии решений, передачу всех управленческих решений подчиненным в уже готовом для исполнения виде, максимальную отдаленность руководителей от подчиненных, взаимное недоверие между ними. При использовании подобного стиля обмен информацией носит исключительно формальный характер и осуществляется только по вертикали, неформальные отношения и горизонтальные связи в управлении не учитываются, ответственность за принятие решений полностью лежит на руководителе, подчиненные отвечают только за их исполнение. У Л.К. Климович этот стиль назван «диктатроско-авторитарный».

Благосклонно-авторитарный стиль («Х2») представляет собой более «мягкий» вариант авторитарного стиля руководства. Руководители, предпочитающие этот стиль, поддерживают авторитарные отношения с подчиненными. Однако в этом случае между ними уже существует некоторое взаимное доверие. Руководители наделяют своих подчиненных ограниченным правом принятия таких решений, которые играют второстепенную роль в жизни организации. Право принятия всех остальных, более важных решений руководители оставляют за собой. Контроль за исполнением решений со стороны руководителей несколько ослабевает. Ответственность за принятие решений частично ложится на подчиненных. Наказания в рамках этой модели используются редко, мотивация подчиненных создается путем вознаграждения.

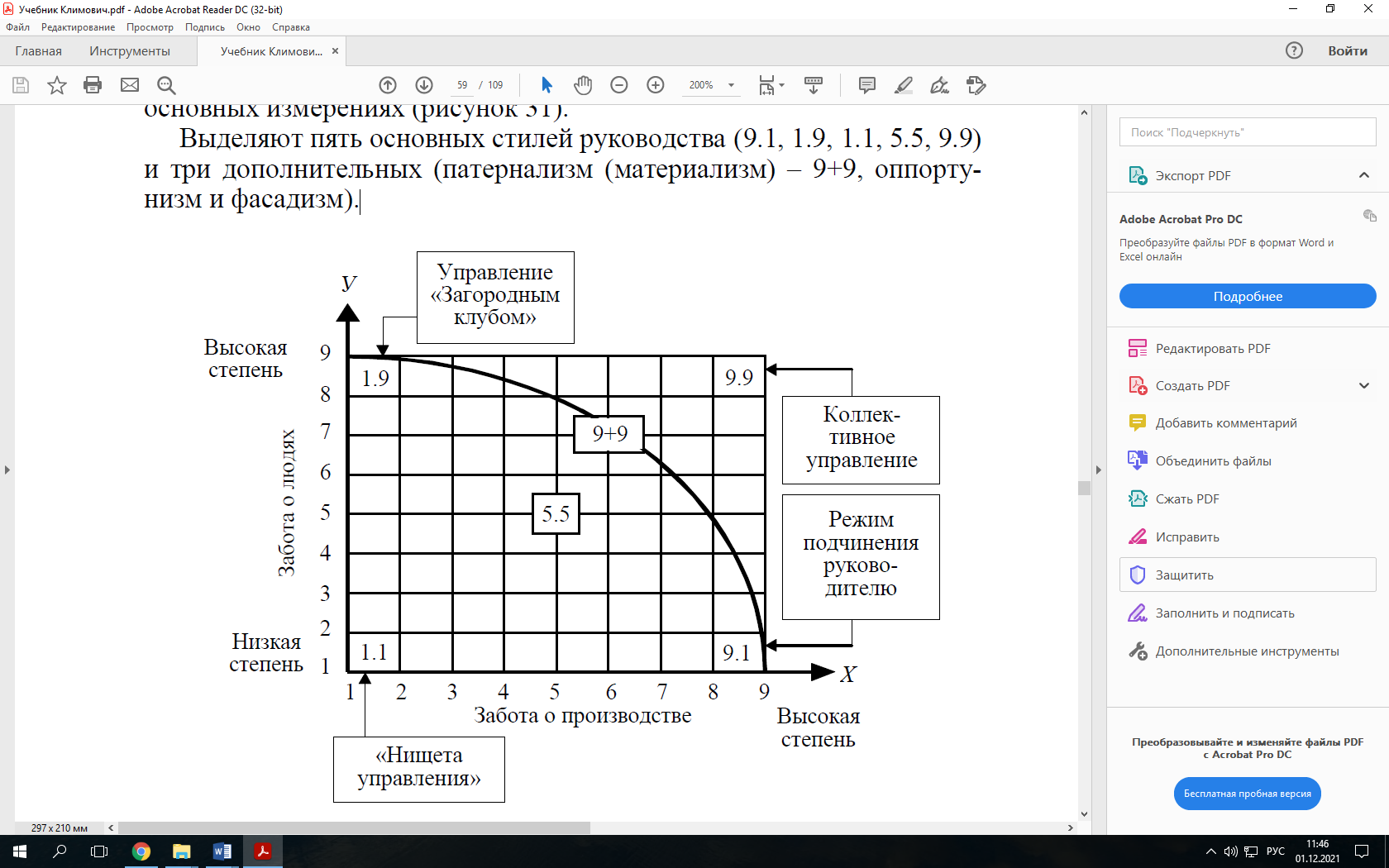
Консультативно-демократический стиль («Y1») характеризуется тем, что подчиненным передается право принятия почти всех решений, которые, однако, носят частный характер и не затрагивают основ функционирования организации. Наиболее важные, стратегические решения руководитель принимает самостоятельно. Ответственность за принятие решений распределяется. При использовании данного стиля руководитель проявляет значительное, но все-таки неполное доверие к подчиненным. Поэтому определенный контроль с его стороны за исполнением ключевых решений сохраняется. В процессе принятия решений руководитель часто консультируется с подчиненными, между ними имеет место активное двустороннее общение, в деловых коммуникациях появляются горизонтальные связи и преобладают неформальные отношения.

Партисипативный стиль («Y2»), или стиль, основанный на участии (он напоминает теорию «Z» В. Оучи, но о ней речь в нашем исследовании не идет) предполагает, что процесс принятия решений в организации распределен по всем уровням и звеньям структуры управления. Подчиненные активно участвуют в принятии всех, в том числе стратегических, решений. Ответственность за принятие решений полностью распределена. При этом большинство решений принимается в коллективной форме, обмен информацией осуществляется как по вертикали, так и по горизонтали, руководители и подчиненные полностью доверяют друг другу, отношения между ними носят неформальный характер и строятся на дружеской основе. При использовании подобного стиля руководитель часто выполняет лишь символическую функцию, а основная роль в принятии и реализации решений принадлежит группе [7]. У Л.К. Климович данный стиль имеет название «вовлеченно-демократический».

Воплощением идеи «двумерного» стиля управления, который основывается на двух подходах, является так называемая «управленческая решетка» Р. Блейка и М. Моутон (Мутон). При «построении» решетки за основу взяты два подхода: один из них ориентируется на создание в коллективе благоприятного морально-психологического климата и налаживание человеческих отношений, а другой – на достижение высокого значения производственных результатов [1, с.123 – 126]. К «двумерной» модели можно также отнести ситуационную модель лидерства, разработанную Полом Херси и Кеннетом Бланшаром. Эта модель основана на убеждении, что не существует единственного, самого лучшего стиля управления. На диаграмме модели ось Х отображает степень директивности поведения, проявляемого лидером (или, по-другому, это количество свободы, которое руководитель дает своей команде). Ось У указывает на степень поддерживающего поведения, используемого лидером (или, по-другому, объем поддержки, которую он оказывает своей команде) [8]. Модель лидерского поведения Роберта Танненбаума и Уоррена Шмидта предусматривает, что лидер выбирает один из семи возможных образцов поведения в зависимости от силы воздействия на отношения лидерства трех факторов: самого лидера, его последователей и создавшейся ситуации. Иначе говоря, прежде чем принять управленческое решение, руководителю необходимо ответить на три блока вопросов: вопросы личного характера; вопросы, касающиеся подчиненных; вопросы, касающиеся конкретной ситуации. Исследователи скомбинировали указанные три фактора (три блока вопросов) и создали континуум стилей руководства [9, с. 258]. К «многомерным» моделям можно отнести и модель ситуационного лидерства «путь – цель» Хауза и Митчелла. В этой модели выделяются следующие факторы организационной среды, влияющие на выбор соответствующего лидерского стиля: содержание и структура работы; формальная система власти в организации; групповая динамика и нормы. Эти три фактора могут влиять на эффективность выбранного лидерского стиля в различных направлениях [10].

Американские исследователи **Роберт Блейк и Джейн Моутон** для оценки стиля руководства предложили «решетку», которая известна как управленческая решетка Блейка-Моутон (англ. Blake and Mouton leadership grid), а также встречается под названием «теория ГРИД».

В ГРИД представлены различные способы реализации полномочий руководителя. Действия руководителя осуществляются в двух основных измерениях (рисунок 1.1).



**Рисунок 1.1 – Управленческая решетка Роберта Блейка и Джейн Моутон (ГРИД)**

Выделяют пять основных стилей руководства (9.1, 1.9, 1.1, 5.5, 9.9). Рассмотрим их.

*Формула управления типа 9.1*. Данная формула управления имеет также название «*авторитет* — *подчинение».* Данный стиль руководства характеризуется сочетанием максимальной заботы об эффективности производства с минимальной заботой о подчиненных. Руководитель полагает, что производственные задачи можно решать только в том случае, если люди находятся под контролем, а их деятельность направлена на выполнение высоких производственных задач. Суть лозунга формулы 9.1 – «Производство любой ценой». Уверенность базируется на ощущении собственной значимости, когда руководитель сосредотачивает власть в своих руках и ожидает безусловного подчинения руководимого им персонала.

*Формула управления типа 1.9* (*дом отдыха (социальное руководство))*. Этот управленческий подход базируется на том, что требования, связанные c реализацией целей производственной деятельности, часто противоречат желаниям и стремлениям людей, а иногда прямо противоположны им. Руководитель старается создать на работе все условия для удовлетворения личных и общественных потребностей работников. Функции управления осуществляются таким образом, что в коллективе создается атмосфера дружбы и товарищества. При этом ослабляется внимание к решению производственных задач. Руководитель чувствует себя увереннее, когда в коллективе поддерживаются положительные эмоции. Отрицательным моментом мотивации является опасение отрицательной оценки или бойкота со стороны подчиненных.

*Формула управления типа 1.1 (страх перед бедностью (примитивное руководство)).* Менеджер данного типа не видит противоречий между требованиями производственной деятельности и потребностями работников, так как этим фактам не придает большого значения. Суть мотивации менеджера – сохранить свое место в организации и, следовательно, выполнить необходимый минимум. Он стремится не привлекать всеобщего внимания. Как правило, такой человек никогда не имеет врагов, перед ним не стоит угроза увольнения. Сохранение столь «малопродуктивного» стиля руководства не порождает недовольство со стороны окружающих. Руководитель номинально занимает свое место в организации.

*Формула управления типа 5.5* (организация (производственно-социальное управление)). Этот тип управления предполагает наличие противоречий между потребностями производства и потребностями работников. Руководитель старается найти компромисс, цель которого – пожертвовать половиной одного показателя, чтобы получить половину другого, свести комплекс противоречивых требований к определенному умеренному уровню. Люди в такой организации более или менее удовлетворены обстановкой в организации. Главная идея состоит в том, что крайности порождают конфликт. Стабильность успеха достигается за счет разумного компромисса.

*Формула управления типа 9.9 (команда)*. Данный тип управления характеризуется сочетанием высокой заботы о производстве с высокой заботой о работниках. Базируется на предположении об отсутствии внутреннего противоречия между целями деятельности организации и потребностями персонала. Руководитель стремится внести свой вклад в успех организации, добиваясь вовлечения каждого работника в деятельность конкретного подразделения. Он избегает защищать эгоистические интересы за счет других работников или организации в целом [1, с. 123 – 126].

Всего же, используя управленческую решетку, можно получить 81 позицию (9х9), т.е. 81 вариант стиля управления. Каждый из вариантов поведения при управлении компанией может быть сравнен с любым другим из данной матрицы. Безусловно, нельзя четко определить, к какому именно квадранту матрицы относится данный конкретный вид руководства. В действительности делать это и не обязательно, поскольку нельзя извлечь конкретный смысл из номера квадранта. Ориентироваться следует на 5 основных тилей руководства, описанных выше [11]. Л.К. Климович указывает также, что существует и три дополнительных стиля руководства: патернализм (материализм) или 9+9; оппортунизм и фасадизм.

Патернализм в ГРИД графически представлен в виде дуги, соединяющей углы 1.9 и 9.1. Данный стиль управления характеризуется сочетанием высокого уровня заботы о производстве с высоким уровнем заботы о людях, дополняющим его. Он не является интеграцией заботы о производстве и заботы о людях, как это характерно для ориентации 9.9, а является сочетанием того и другого, и поэтому обозначается как 9+9. Материализм отличается от патернализма полом (женский) руководителя. Одна из характеристик руководителя типа 9+9 — великодушный автократ.

# Оппортунизм имеет место тогда, когда полагаются на все стили ГРИД, не основываясь на определенных принципах. Каждое действие руководителя-оппортуниста осуществляется по «тактическим» причинам и является средством для достижения личного успеха.

# Фасадизм имеет место, когда нужно показать внешнюю сторону явлений и процессов (фасад). Уловки руководителя-фасадиста могут изменяться, в зависимости от того, что для него выгодно. Основная цель «фасада» — в том, чтобы скрыть стремление к контролю, господству и власти. Распознать поведение фасадиста позволяют следующие признаки: неясные амбиции; расчет; предпочитает окольные пути; пользуется доверием человека против него самого; постоянно играет роль, чтобы произвести эффект; хитрость; двурушничество; тайно упивается властью; фальшивый фасад; скрывает истинные намерения; лицемер; уклончив; манипулятор; охотно слушает похвалы, но не выносит критики; чрезмерно развито чувство личной власти; практичный; склонен к обману; дорожит своей положительной репутацией; нарушает законы, но не хочет быть признан как нарушитель; боится разоблачения [12].

# Теория ситуационного лидерства, разработанная двумя учеными Полом Херси (Paul Hersey) и Кеном Бланшаром (Ken Blanchard), впервые была описана ими в книге «Management of Organizational Behavior» (1960 г.). Диаграмма модели представлена на рисунке 1.2.

# 

**Рисунок 1.2 – Ситуационная модель руководства Херси и Бланшара**

Как было сказано ранее, ось Х отображает степень директивности поведения, проявляемого руководителем (это количество свободы, которое он дает своей команде). Ось У указывает на степень поддерживающего поведения, используемого руководителя (объем поддержки, которую он оказывает своей команде). Ситуационная модель Херси и Бланшара предполагает наличие четырех основных стилей руководства.

### S1. Указывающий. Указывающий стиль ассоциируется с авторитарным руководством. Применяя этот стиль, руководитель будет принимать все решения без консультации с подчиненными. Он проинформирует команду о принятом им решении и будет рассчитывать, что команда выполнит его указания. Мнение команды не учитывается, руководитель решает самостоятельно кто, что, как, почему и где.

### S2. Наставнический. При наставническом стиле управления, руководитель по-прежнему определяет функции и задачи. Однако в отличие от указывающего, он более восприимчив к участию и мнению своих подчиненных. Такие руководители «продают» свои идеи и планы подчиненным. Данный стиль управления тесно связан с демократичным стилем. Часто с этим стилем руководства ассоциируются спортивные тренеры. Они ставят игроков на позиции, а затем обучают и тренируют команду для достижения наилучших результатов.

### S3. Поддерживающий. Поддерживающий руководитель будет участвовать в создании идей и принятии решений, но большинство решений будет приниматься командой. Этот тип руководства может показаться «тихим», потому что руководитель позиционируется равным членом команды.

### S4. Делегирующий. Этот стиль руководства основан на невмешательстве и схож с либеральным стилем управления, где группа принимает практически все решения сама. Такой тип руководства, как правило, в большей степени сфокусирован на формировании картины будущего, чем на ежедневном управлении. Руководитель работает над стратегией и видением, но решение как этого достичь, остается за подчиненными.

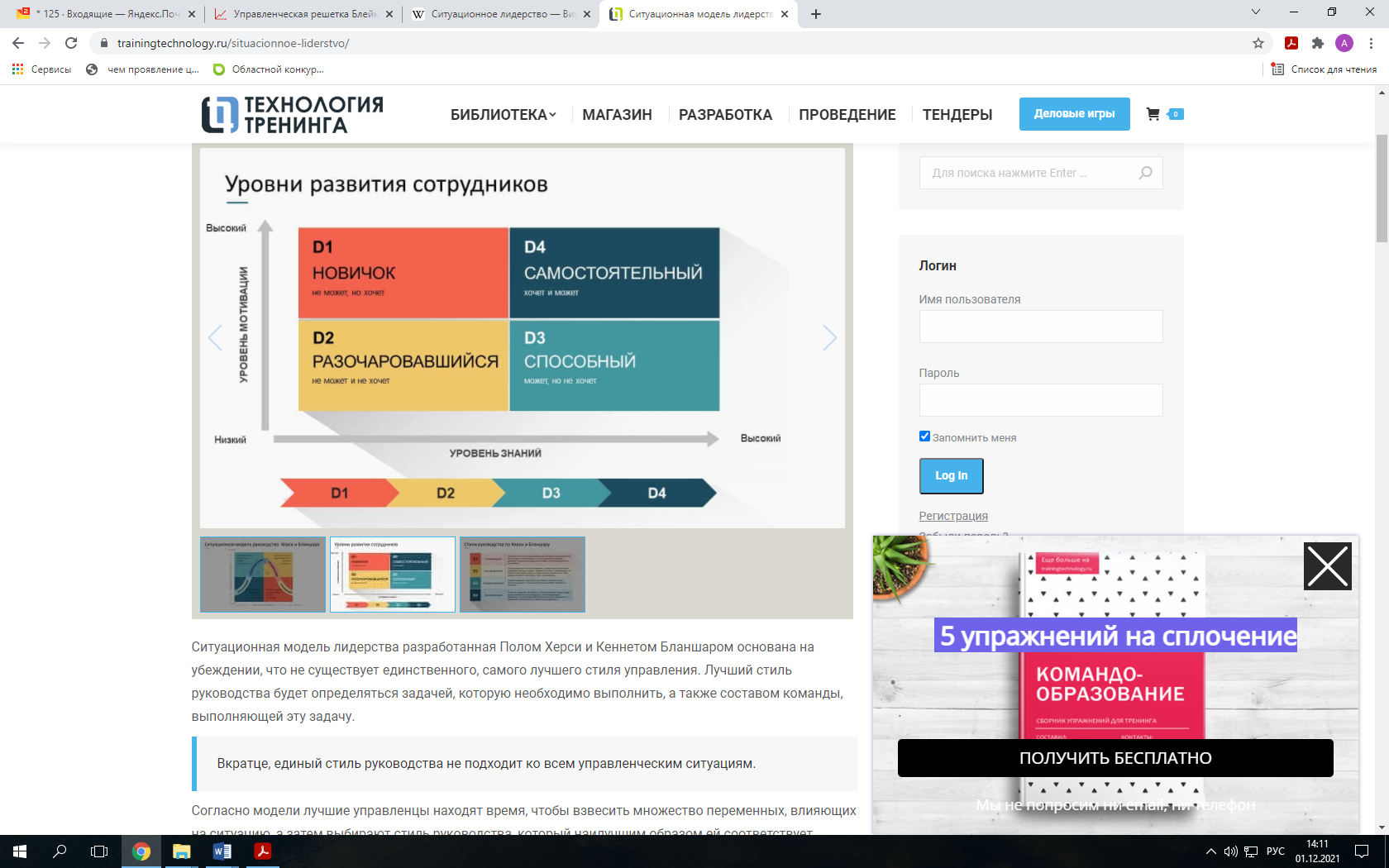
Согласно ситуационной модели Херси и Бланшара, выбор одного из четырех стилей руководства, зависит от уровня профессионализма подчиненных и уровня их мотивированности. Модель определяет четыре уровня развития сотрудников (рисунок 1.3).

### D1. Новичок-энтузиаст (не может, но хочет). Уровень профессионализма – низкий. Уровень мотивации – высокий. У подчиненного низкая компетентность, но высокая самоотдача. Он неопытен, но полон энтузиазма. В данном случае подчиненный может проявить желание работать, но ему будет не хватать конкретных навыков, необходимых для выполнения задачи.

### D2. Разочаровавшийся ученик (не может и не хочет). Уровень профессионализма – чуть выше, чем низкий. Уровень мотивации – низкий. Подчиненный какое-то время проработал в команде и обладает теперь некоторой компетентностью, но энтузиазм угас, а с ним и мотивация. Такое может случиться, если новичок был брошен в самом начале и никто им не занимался.

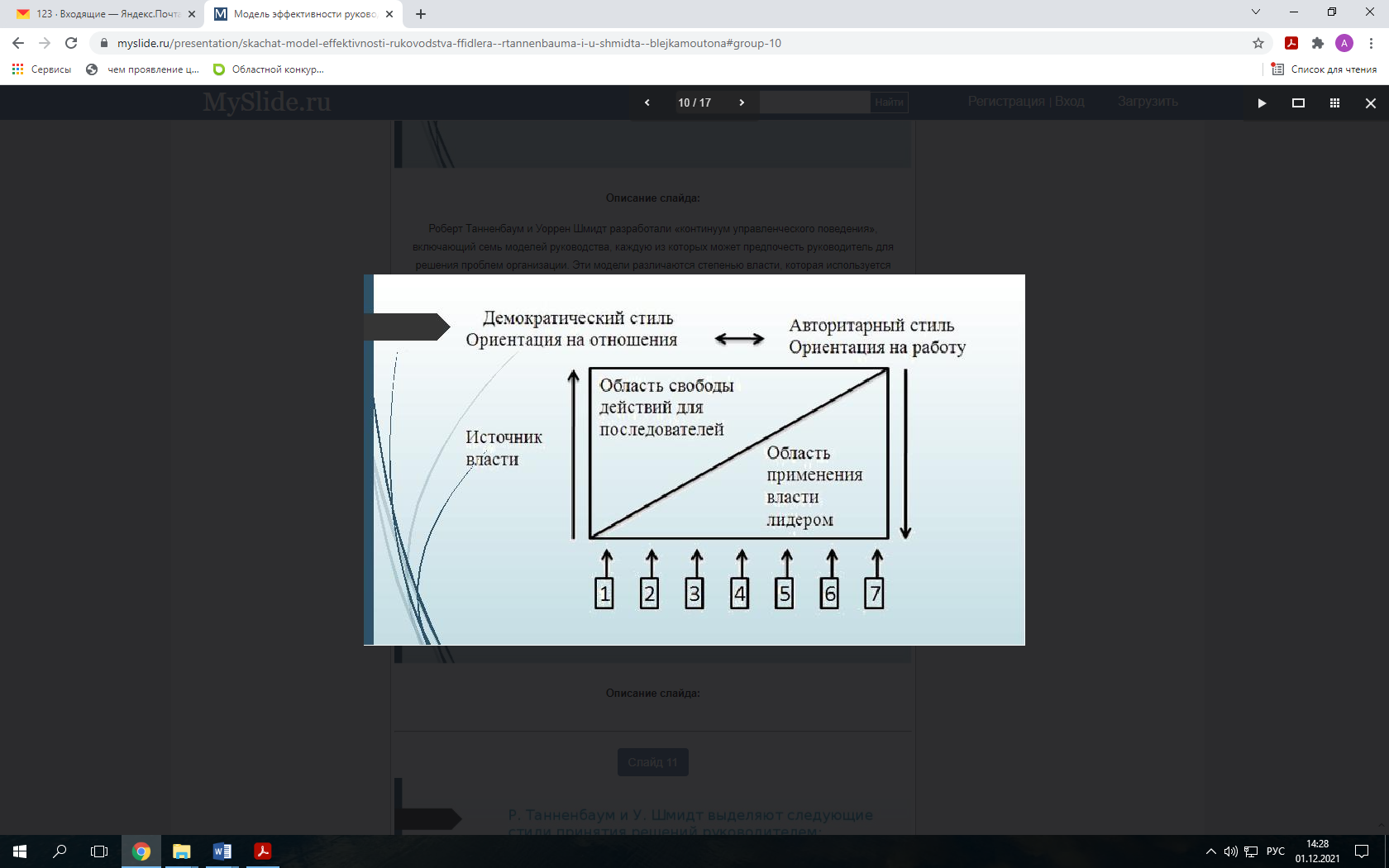
### D3. Способный, но осторожный исполнитель (может, но не хочет). Уровень профессионализма – высокий. Уровень мотивации – изменчивый. Подчиненный обладает высокой компетентностью, но изменчивой мотивацией. Он способен работать лучше и достигать больших результатов, но по какой-то причине он не желает этого. Возможно, ему не хватает уверенности.

### D4. Самостоятельный профессионал (хочет и может). Уровень профессионализма – высокий. Уровень мотивации – высокий. У подчиненного высокая компетентность и целеустремленность. Он уверен в своих способностях выполнить задачу и с готовностью берет на себя ответственность за ее выполнение [8].



**Рисунок 1.3 – Уровни развития сотрудников**

**Роберт Танненбаум и Уоррен Шмидт** разработали «континуум управленческого поведения», включающий семь моделей руководства, каждую из которых может предпочесть руководитель для решения проблем организации (рисунок 1.4). Эти модели различаются степенью власти, которая используется руководителем, и степенью свободы, которая доступна его подчиненным. Позже вместо термина «подчиненный» авторы классификации используют понятие «рядовой сотрудник».



**Рисунок 1.4 – Модель управленческого поведения Танненбаума и Шмидта**

Р. Танненбаум и У. Шмидт выделяют следующие стили принятия решений руководителем.

1. Руководитель способен принять решение, которое признается рядовыми сотрудниками.

2. Руководитель должен «продать» свое решение, чтобы рядовые сотрудники согласились с ним.

3. Руководитель знакомит с решением рядовых сотрудников, но должен ответить на их вопросы.

4. Руководитель объявляет пробное решение, которое можно изменить после консультаций с рядовыми сотрудниками.

5. Руководитель формулирует проблему, рассматривает предложения сотрудников, затем принимает решение.

6. Руководитель определяет границы, в пределах которых рядовые сотрудники принимают решение.

7. Руководитель и рядовые сотрудники совместно принимают решение в рамках, которые определяются спецификой организации [13].

Модель Роберта Танненбаума и Уоррена Шмидта предусматривает, что руководитель предпочитает один из семи возможных вариантов поведения в зависимости от силы воздействия на отношения с подчиненными трех факторов: самого руководителя, его последователей и создавшейся ситуации. Еще раз уточним, что, прежде чем принять управленческое решение, руководителю необходимо ответить на три блока вопросов: вопросы личного характера; вопросы, касающиеся подчиненных; вопросы, касающиеся конкретной ситуации [9, с. 258].

Автократический стиль руководства («указывает») предполагает, что люди внутренне ленивы и на них трудно положиться. При этом руководитель обладает не только всей полнотой власти, но и имеет полные сведения относительно направления решения проблемы. Содержание этого стиля связано с надзором и контролем исполнения принятого решения, что оказывается наиболее эффективным в кризисных ситуациях, особенно при отсутствии полной уверенности в том, что подчиненные разделят принятое решение.

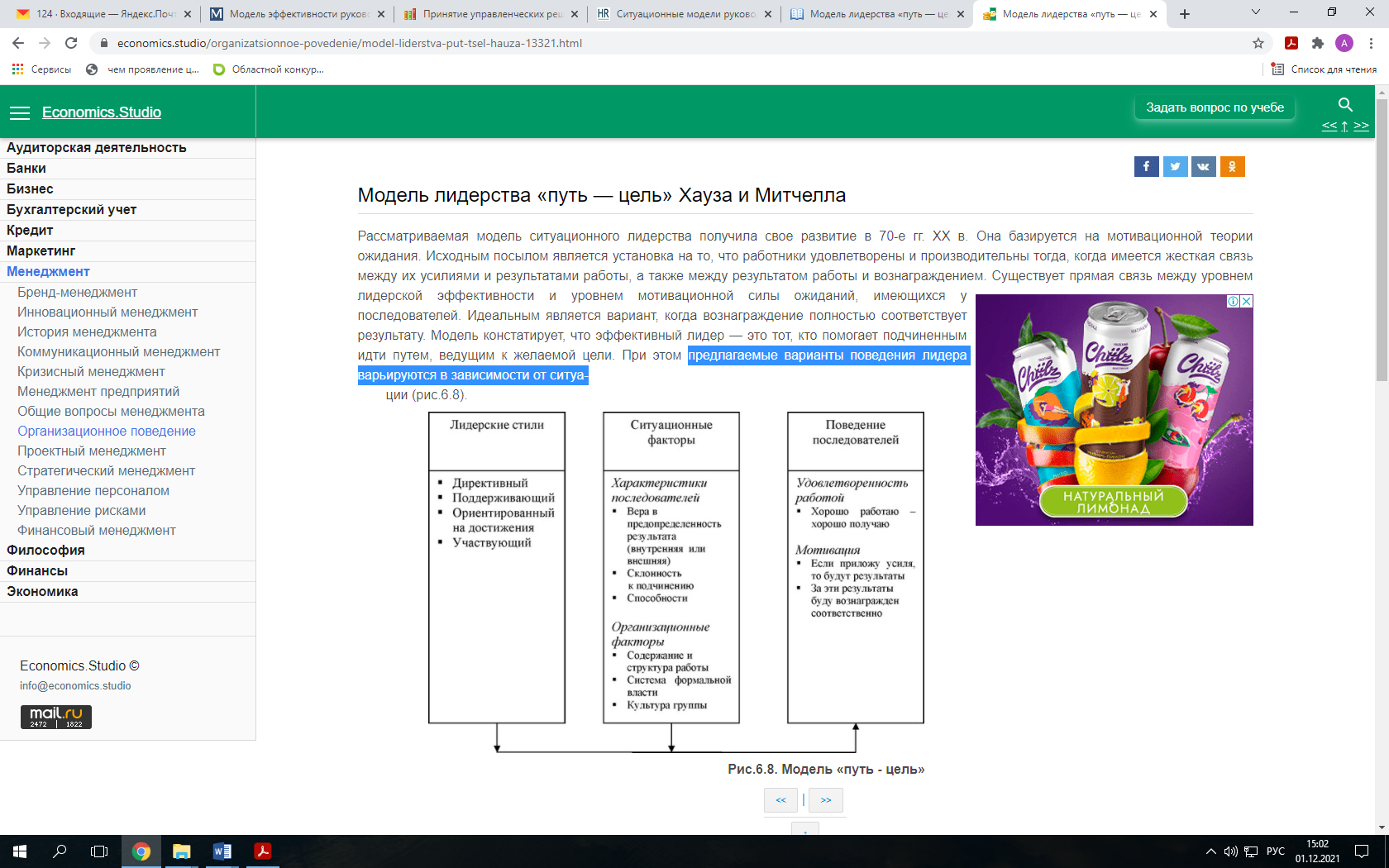
Демократические стили («присоединяется» и «делегирует»), напротив, предполагают, что люди в коллективе способны работать самостоятельно и творчески, а руководитель призван выполнять функцию лидера, указывающего направление движения и поощряющего подчиненных к наиболее эффективному продвижению к цели. В таких ситуациях подчиненные могут обладать большей компетентностью по решению проблемы, чем сам руководитель.

Промежуточные стили (от «убеждает» до «консультирует») предусматривают умелое использование убеждения, разъяснений и манипуляций с целью добиться от других, чтобы они говорили, верили, думали или, по крайней мере, соглашались с решением руководителя и его точкой зрения. Они не обеспечивают реального участия подчиненных в принятии решения и предполагают, что руководитель способен склонить подчиненных к своей точке зрения.

Последующее развитие данной модели столкнулось с трудностями в учете всех возможных взаимодействий между руководителем, подчиненными и ситуацией при установлении причинно-следственных связей в отношениях руководства [14].

Модель лидерства **«путь-цель» Хауза и Митчелла** является одним из вариантов моделей ситуационного лидерства, которая получила развитие в 70-е годы 20 века. Основой данной модели явилась мотивационная теория ожидания, исходная предпосылка которой заключается в том, что работники удовлетворены и высокопроизводительны при наличии жесткой связи усилий и результатов работы, а также результата работы и вознаграждения. По этой причине модель лидерства «путь-цель» Хауза и Митчелла получила свое название. Наблюдается прямая связь уровня лидерской эффективности и уровня мотивационной силы ожиданий, которые имеют последователей. Идеальный вариант при полном соответствии вознаграждения полученному результату [15].

Модель лидерства «путь-цель» Хауза и Митчелла (рисунок 1.5) констатирует, что эффективным руководителем является тот, кто может помочь подчиненным пройти путь к желаемой цели. Модель предлагает различные альтернативы поведения лидера в соответствии с ситуацией.



**Рисунок 1.5 – Модель лидерства «путь-цель» Хауза и Митчелла**

## В данной модели можно выделить следующие виды лидерских стилей (стилей руководства).

Директивное лидерство – представляет собой высокий уровень структурирования работы, через которое происходит объяснение работникам, какие действия совершать, в какие сроки и каким образом.

Поддерживающее лидерство – осуществляется при большом внимании к нуждам сотрудников, к их благополучию, развитию дружественного рабочего климата и обращению с подчиненными наравне.

Лидерство, которое ориентировано на достижения – предполагает установку напряженных, но притягательных целей, большое внимание качеству во всем, уверенность в способностях работников к достижению высокого уровня выполнения работ.

Участвующее лидерство – включает совет с подчиненными и оказание внимания к их предложениям и замечаниям в процессе принятия решений, привлечение работников к управлению компанией.

## Особенностями модели лидерства «путь-цель» Хауза и Митчелла является то, что:

## модель предполагает, что лидеры способны изменять собственное поведение, проявляя один или все стили;

## эффективная комбинация лидерских стилей находится в зависимости от ситуаций;

## для того, чтобы провести анализ ситуации, в модели было предложено два типа ситуационных факторов: характеристики последователей и факторы организационной среды;

## модель предполагает несколько факторов организационной среды, которые оказывают влияние на выбор определенного стиля руководства: структура и содержание работы, формальная система власти на предприятии, нормы и групповая динамика.

Три фактора, формирующие рассматриваемую теорию, способны влиять на эффективность выбранного стиля руководства в нескольких направлениях. Например, высокоструктурированные задания не требуют от руководителя крайней директивности управления. При этом в компании с жесткой иерархией власти директивный руководитель может быть более эффективным, чем тот, который стремится привлечь подчиненных участвовать в управлении. Забота руководителя о нуждах сотрудников, находящихся в подчинении, будет выглядеть искусственно в группах с высоким уровнем сплоченности. На практике применение теории, разработанной Хаузом и Митчеллом, ориентирует менеджеров использовать различные стили в соответствии с ситуацией. Но важно помнить, что не результаты работы подчиненных оказывают влияние на выбор руководителем определенного стиля, а напротив, выбранный стиль способствует росту уровня выполнения работы [15].

Таким образом, уточнить понятия «стиль руководства», «стиль педагогического руководства»; рассмотрены различные классификации стилей руководства; проанализированы стили руководства согласно классификации Курта Левина. Под стилем руководства понимаем совокупность методов, способов, видов поведения, которые «помогают» руководителю организовать эффективную коммуникационную сеть, в которой происходит оптимальное воздействие на подчиненных для достижения поставленной цели и решения вытекающих из этой цели задач. Под педагогическим руководством будем понимать руководство педагогов учащимися в учреждении образования в рамках их обучения и воспитания при реализации образовательного процесса. Различные стили руководства можно условно объединить в две группы: так называемые «одномерные» и «многомерные» стили руководства. Самой популярной и ставшей классической является типология индивидуальных стилей руководства, которую разработал К. Левин.

**2 Интерпретация стилей руководства с позиции К. Левина  
в контексте педагогического руководства**

Остановимся на интерпретации стилей руководства с позиции К. Левина в контексте педагогического руководства. При авторитарном стиле руководства преподаватель единолично решает все вопросы, имеющие отношение к деятельности как учебной группы в целом, так и каждого учащегося из ее состава. Именно преподаватель, исходя из собственных целей, приоритетов, установок, задает цель деятельности учащихся, способы ее организации и реализации, а полученные результаты оценивает субъективно. Свои действия он не считает нужным объяснять и не объясняет, не комментирует. Такой преподаватель проявляет чрезмерную требовательность, в суждениях категоричен, возражений не принимает, к инициативе, мнениям учащихся относится с пренебрежением (если вообще дает возможность высказать свое мнение). Преподаватель демонстрирует превосходство по отношению к учащимся, не проявляет сочувствия к ним. Тон обращения чаще всего официальный, приказной, форма обращения — поучение, инструкция, указание; допускается окрик и повышенный тон в общении. Общение строится на подчинении и дисциплинарных воздействиях. Проводимые психологами в разное время наблюдения и исследования позволили им прийти к выводам, что у преподавателей с авторитарным стилем педагогического руководства внимание акцентируется на негативных поступках учащихся, такие педагоги как будто ищут повод наказать, о таких педагогах учащиеся говорят «придирается по пустякам». Авторитарные преподаватели в качестве критерия успешности учебной группы или отдельного учащегося считают показатели успеваемости или дисциплина. Мотивы поступков, совершаемых учащимися, не принимаются преподавателями во внимание. Психологическая атмосфера в коллективе учебной группы часто бывает неблагополучной в рамках изучения учебной дисциплины или учебного предмета, который преподает преподаватель-авторитат. В случае, когда учащийся противодействует властности преподавателя, возможно возникновение устойчивых конфликтных ситуаций. Авторитарный преподаватель, подавляя инициативу, тормозит развитие личности учащегося, «загоняет» его в жесткие рамки, формирует неадекватную самооценку. Девизом такого стиля могут стать слова «Здесь я решаю».

При демократическом стиле педагогического руководства деятельность и общение преподавателя с учебной группой и отдельными учащимися строятся на фундаменте творческого сотрудничества. Преподаватель прислушивается к мнению учащихся, мотивирует их на достижение результатов и проявление творческой инициативы. Преподаватель ориентируется на повышение субъектной роли учащегося в образовательном процессе. Он старается привлечь каждого к решению общих для коллектива задач. Основные формы обращения преподавателя с учащимися – просьба, рекомендация, совет. При этом преподаватель, оставаясь требовательным, полностью разъясняет требования к учащимся, задает справедливые и «прозрачные» критерии оценивания результатов деятельности. Это приводит к снижению уровня стресса. Во взаимодействиях преподавателя и учащихся складывается доброжелательная, доверительная, уважительная атмосфера. Преподаватели с демократическим стилем педагогического руководства имеют положительное отношение к учащимся. Адекватно оценивают их успехи и неудачи, исключая личностную оценку. Такой стиль способствует установлению доверительных отношений, созданию ситуаций для развития творческого мышления, побуждает учащихся к самостоятельности и адекватной самооценке. Характеристикой такого стиля педагогического руководства могут стать слова «Вместе мы многое сделаем».

При попустительском (либеральном) стиле педагогического руководства система со стороны преподавателя в организации деятельности учащихся и их контроле отсутствует. Преподаватель не вникает в проблемы учебной группы, в происходящий процесс, в проблемы отдельных учащихся. Такой преподаватель предпочитает не брать на себя ответственность за результаты деятельности, ограничивается «передачей информации» по учебной дисциплине или предмету, в неудачах и низкой успеваемости винит сложившиеся обстоятельства; к инициативе учащихся равнодушен, т.к. она может «добавить хлопот». В выборе тона общения преподаватель с либеральным стилем педагогического руководства поддается как собственному настроению, так и настроению учебной группы, может позволить группе уговорить себя. Но это в дальнейшем не приводит к формированию уважения к такому преподавателю со стороны учащихся. Требования такого преподавателя могут вообще игнорироваться. Следствием взаимоотношений, складывающихся в рамках либерального руководства, является снижение дисциплины, снижение успеваемости, отсутствие самостоятельности и инициативности, а также динамики развития личности учащегося. Девизом такого стиля педагогического руководства могут стать слова: «Как есть, так и есть».

**ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

Практическую часть данной работы, в ходе которой реализуются поставленные задачи 3 – 5, можно условно разделить на четыре этапа: 1) разработка вопросов и проведение интервью с преподавателями, задействованными в реализации образовательного процесса по специальности «Бухгалтерский учет, анализ и контроль», способствующего выявлению их стилей педагогического руководства; 2) разработка анкеты и анкетирование учащихся колледжа, обучающихся по специальности «Бухгалтерский учет, анализ и контроль», направленное на определение стилей педагогического руководства преподавателей; 3) определение стилей педагогического руководства преподавателей; 4) оценка результативности работы; формулировка и оформление выводов.

На первом этапе были разработаны вопросы для интервью, и проведены интервью ряда преподавателей, реализующих образовательный процесс в учебных группах БС-50, БС-61. При разработке перечня вопросов для проведения интервью была использована методика «Определение собственного стиля педагогического руководства» [16] (приложение А). Форма «интервью» выбрана с целью установления личного контакта с преподавателями, что способствует установлению более доверительных отношений в отличие от варианта, когда преподаватели просто заполнили бы опросники. Каждому из преподавателей (в следующей последовательности: П.М.М., Т.А.В., Т.М.Ф.) предлагалось представить себя в образовательной ситуации и оценить, насколько часто он поступает так, как указано в приведенных высказываниях, по шкале от 1 до 5 (1 – редко, 5 – часто). Кроме того, в ходе интервью преподаватели имели возможность высказать свое мнение по данной ситуации, а также предложить ситуацию из собственного опыта. Перечень вопросов для интервью представлен в приложении А. Остановимся на результатах интервью по каждому из преподавателей.

Преподаватель П.М.М. собственный стиль педагогического руководства видит авторитарный, а демократический и либеральный присутствуют в разном соотношении. Результаты можно представить цепочкой «авторитарный – демократический=либеральный».

Т.А.В. идентифицирует собственный стиль педагогического руководства как смешенный, где в равном соотношении присутствуют авторитарный и демократический стили, а либеральный выражен не явно. «Цепочка стилей» выглядит следующим образом: «авторитарный=демократический – либеральный».

Преподаватель Т.М.Ф. отмечает выделяющийся демократический стиль, на второй позиции – авторитарный, на третьей – либеральный.

На втором этапе была разработана анкета и проведено анкетирование учащихся учебных групп БС-50, БС-61, направленное на определение стилей педагогического руководства преподавателей. Анкета для учащихся была разработана на основе методики определения стиля руководства трудовым коллективом В.П. Захарова и А.Л. Журавлева (эта методика разработана В.П. Захаровым на основе опросника А.Л. Журавлева, который состоит из 27 групп утверждений). Опросник же В.П. Захарова содержит 16 групп утверждений, характеризующих деловые качества руководителя. Каждая группа состоит из трех утверждений, обозначенных буквами. В ходе опроса следует выбрать одно из утверждений в каждой группе, которое в наибольшей степени соответствует мнению о руководителе. Затем следует отметить выбранные варианты в бланке ответов и с использованием ключа определить стиль руководства [17]. Анкета для учащихся, разработанная на основе методики определения стиля руководства трудовым коллективом В.П. Захарова и адаптированная к исследовательской работе, содержит 16 групп утверждений, отражающих различные аспекты взаимодействия преподавателя и учащихся. В каждой группе 3 утверждения (а, б, в). Анкетируемым учащимся предлагалось внимательно прочесть все утверждения в группе, и выбрать одно, наиболее соответствующее, на их взгляд, преподавателю. Затем предлагалось отметить выбранное утверждение на опросном листе бланка анкеты (приложение Б). В ходе анкетирования и обработки анкет определялся стиль педагогического руководства трех преподавателей, от которых заранее было получено согласие на участие в исследовании. Соблюдая этические нормы исследования, они обозначены нами в контексте исследовательской работы первыми буквами фамилии, имени, отчества.

Первыми приняли участие в анкетировании учащиеся учебной группы БС-50. Всего в анкетировании было задействовано 22 учащихся. Результаты анкетирования учащихся, направленного на определение стилей педагогического руководства преподавателей П.М.М., Т.А.В. и Т.М.Ф. представлены в таблицах 2.1, 2.2 и 2.3 соответственно.

Таблица 2.1 – Результаты анкетирования учебной группы БС-50 (П.М.М.)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № вопроса | Директивный компонент  (авторитарный стиль педагогического руководства) | Коллегиальный компонент  (демократический стиль педагогического руководства) | Попустительский компонент  (попустительский стиль педагогического руководства) |
| 1 | 3 | 19 | 0 |
| 2 | 1 | 21 | 0 |
| 3 | 3 | 12 | 7 |
| 4 | 6 | 14 | 1 |
| 5 | 1 | 20 | 1 |
| 6 | 2 | 14 | 6 |
| 7 | 6 | 15 | 1 |
| 8 | 8 | 14 | 0 |
| 9 | 3 | 19 | 0 |
| Продолжение таблицы 2.1 | | | |
| 10 | 2 | 19 | 1 |
| 11 | 8 | 13 | 1 |
| 12 | 8 | 14 | 0 |
| 13 | 2 | 20 | 0 |
| 14 | 5 | 15 | 2 |
| 15 | 3 | 19 | 0 |
| 16 | 1 | 21 | 0 |

Таблица 2.2 – Результаты анкетирования учебной группы БС-50 (Т.А.В.)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № вопроса | Директивный компонент  (авторитарный стиль педагогического руководства) | Коллегиальный компонент  (демократический стиль педагогического руководства) | Попустительский компонент  (попустительский стиль педагогического руководства) |
| 1 | 1 | 20 | 1 |
| 2 | 3 | 19 | 0 |
| 3 | 5 | 15 | 2 |
| 4 | 0 | 22 | 0 |
| 5 | 0 | 21 | 1 |
| 6 | 3 | 14 | 5 |
| 7 | 7 | 15 | 0 |
| 8 | 5 | 16 | 1 |
| 9 | 6 | 16 | 0 |
| 10 | 1 | 21 | 0 |
| 11 | 9 | 12 | 1 |
| 12 | 9 | 11 | 2 |
| 13 | 4 | 18 | 0 |
| 14 | 4 | 17 | 1 |
| 15 | 2 | 20 | 0 |
| 16 | 3 | 18 | 1 |

Таблица 2.3 – Результаты анкетирования учебной группы БС-50 (Т.М.Ф.)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № вопроса | Директивный компонент  (авторитарный стиль педагогического руководства) | Коллегиальный компонент  (демократический стиль педагогического руководства) | Попустительский компонент  (попустительский стиль педагогического руководства) |
| 1 | 1 | 17 | 4 |
| 2 | 3 | 9 | 10 |
| 3 | 3 | 9 | 10 |
| 4 | 1 | 19 | 2 |
| 5 | 3 | 18 | 1 |
| 6 | 5 | 14 | 3 |
| 7 | 4 | 14 | 4 |
| 8 | 3 | 16 | 3 |
| 9 | 3 | 12 | 7 |
| 10 | 0 | 20 | 2 |
| 11 | 2 | 17 | 3 |
| 12 | 6 | 14 | 2 |
| 13 | 0 | 5 | 17 |
| 14 | 0 | 14 | 8 |
| 15 | 3 | 13 | 6 |
| 16 | 2 | 16 | 4 |

Общие результаты анкетирования учащихся учебной группы БС-50 по определению стиля педагогического руководства преподавателей П.М.М., Т.А.В., Т.М.Ф. представлены на диаграммах (рисунки 2.1 – 2.3 соответственно).

**Рисунок 2.1 – Результаты анкетирования учащихся учебной группы БС-50 (соотношение стилей педагогического руководства преподавателя П.М.М., %)**

**Рисунок 2.2 – Результаты анкетирования учащихся учебной группы БС-50 (соотношение стилей педагогического руководства преподавателя Т.А.В., %)**

**Рисунок 2.3 – Результаты анкетирования учащихся учебной группы БС-50 (соотношение стилей педагогического руководства преподавателя Т.М,Ф., %)**

Результаты анкетирования учащихся учебной группы БС-50 показали, что, во-первых, стиль педагогического руководства каждого из преподавателей можно определить как смешанный; во-вторых, в целом у данных преподавателей отмечается невысокая доля авторитарного стиля педагогического руководства, а демократический стиль преобладает;  
в-третьих, либеральный стиль педагогического руководства наиболее выражен, а авторитарный стиль педагогического руководства наименее выражен у преподавателя Т.М.Ф.; в-четвертых, у преподавателей П.М.М. и Т.А.В. авторитарный стиль педагогического руководства выявлен в равных долях при том, что у Т.А.В. демократический стиль более выражен, хоть и незначительно.

Далее в анкетировании приняли участие учащиеся учебной группы БС-61. Всего в анкетировании было задействовано 13 учащихся. Результаты анкетирования учащихся, направленного на определение стилей педагогического руководства преподавателей П.М.М., Т.А.В. и Т.М.Ф. представлены в таблицах 2.4, 2.5 и 2.6 соответственно.

Таблица 2.4 – Результаты анкетирования учебной группы БС-61 (П.М.М.)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № вопроса | Директивный компонент  (авторитарный стиль педагогического руководства) | Коллегиальный компонент  (демократический стиль педагогического руководства) | Попустительский компонент  (попустительский стиль педагогического руководства) |
| 1 | 3 | 10 | 0 |
| 2 | 4 | 9 | 0 |
| 3 | 0 | 6 | 7 |
| 4 | 4 | 9 | 0 |
| 5 | 0 | 11 | 2 |
| 6 | 0 | 11 | 2 |
| 7 | 5 | 8 | 0 |
| 8 | 2 | 11 | 0 |
| 9 | 1 | 11 | 1 |
| 10 | 1 | 10 | 2 |
| 11 | 8 | 4 | 1 |
| 12 | 1 | 12 | 0 |
| 13 | 4 | 8 | 1 |
| 14 | 11 | 2 | 0 |
| 15 | 9 | 4 | 0 |
| 16 | 8 | 5 | 0 |

Таблица 2.5 – Результаты анкетирования учебной группы БС-61 (Т.А.В.)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № вопроса | Директивный компонент  (авторитарный стиль педагогического руководства) | Коллегиальный компонент  (демократический стиль педагогического руководства) | Попустительский компонент  (попустительский стиль педагогического руководства) |
| 1 | 1 | 12 | 0 |
| 2 | 0 | 13 | 0 |
| 3 | 1 | 6 | 6 |
| 4 | 3 | 10 | 0 |
| 5 | 0 | 12 | 1 |
| 6 | 0 | 13 | 0 |
| 7 | 2 | 11 | 0 |
| 8 | 0 | 11 | 2 |
| 9 | 2 | 11 | 0 |
| 10 | 0 | 12 | 1 |
| 11 | 7 | 6 | 0 |
| 12 | 1 | 12 | 0 |
| 13 | 4 | 2 | 7 |
| 14 | 2 | 11 | 0 |
| 15 | 2 | 11 | 0 |
| 16 | 2 | 11 | 0 |

Таблица 2.6 – Результаты анкетирования учебной группы БС-61 (Т.М.Ф.)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № вопроса | Директивный компонент  (авторитарный стиль педагогического руководства) | Коллегиальный компонент  (демократический стиль педагогического руководства) | Попустительский компонент  (попустительский стиль педагогического руководства) |
| 1 | 0 | 10 | 3 |
| 2 | 0 | 9 | 4 |
| Продолжение таблицы 2.6 | | | |
| 3 | 0 | 3 | 10 |
| 4 | 4 | 7 | 2 |
| 5 | 0 | 12 | 1 |
| 6 | 2 | 9 | 2 |
| 7 | 2 | 8 | 3 |
| 8 | 0 | 8 | 5 |
| 9 | 0 | 11 | 2 |
| 10 | 0 | 10 | 3 |
| 11 | 9 | 4 | 0 |
| 12 | 0 | 13 | 0 |
| 13 | 3 | 2 | 8 |
| 14 | 2 | 9 | 2 |
| 15 | 2 | 7 | 4 |
| 16 | 1 | 5 | 7 |

Общие результаты анкетирования учащихся учебной группы БС-61 по определению стиля педагогического руководства преподавателей П.М.М., Т.А.В., Т.М.Ф. представлены на диаграммах (рисунки 2.4 – 2.6 соответственно).

**Рисунок 2.4 – Результаты анкетирования учащихся учебной группы БС-61 (соотношение стилей педагогического руководства преподавателя П.М.М., %)**

**Рисунок 2.5 – Результаты анкетирования учащихся учебной группы БС-61 (соотношение стилей педагогического руководства преподавателя Т.А.В., %)**

**Рисунок 2.6 – Результаты анкетирования учащихся учебной группы БС-61 (соотношение стилей педагогического руководства преподавателя Т.М,Ф., %)**

Данные, полученные в ходе анкетирования учащихся учебной группы БС-61, в целом совпадали с результатами, полученными в учебной группе БС-50, а именно: 1) стиль педагогического руководства каждого из преподавателей можно определить как смешанный; 2) в целом у данных преподавателей отмечается невысокая доля авторитарного стиля педагогического руководства, а демократический стиль преобладает; 3)  либеральный стиль педагогического руководства наиболее выражен, а авторитарный стиль педагогического руководства наименее выражен у преподавателя Т.М.Ф.; 4) у преподавателей П.М.М. и Т.А.В. авторитарный стиль педагогического руководства занимает вторую позицию (29,3% и 13% соответственно), а либеральный стиль наименее выражен при явном преимуществе демократического стиля педагогического руководства.

Таким образом, результаты интервьюирования преподавателей и анкетирования учащихся в целом подтверждают гипотезу о присутствии смешанных стилей педагогического руководства в деятельности преподавателей Брестского государственного колледжа сферы обслуживания, задействованных в реализации образовательного процесса по специальности «Бухгалтерский учет, анализ и контроль»

Также мы пришли к ряду выводов, которые кратко сформулируем.

Во-первых, в целом у преподавателей, чей стиль педагогического руководства определялся в рамках исследования, отмечается невысокая доля авторитарного стиля педагогического руководства, а демократический стиль является преобладающим.

Во-вторых, в ходе анкетирования выявилось расхождение в оценке стиля педагогического руководства преподавателей двумя учебными группами, которые не являются параллельными.

В-третьих, учащиеся обеих учебных групп почти не указали в анкетах наличие у преподавателей либерального (попустительского) стиля педагогического руководства. Однако у одного из преподавателей (Т.М.Ф.) попустительский стиль педагогического руководства отмечался анкетируемыми чаще.

В-четвертых, результаты интервью, где преподаватели определяли собственный стиль педагогического руководства, несколько отличаются от результатов анкетирования учащихся относительно стиля руководства преподавателей.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Целью данной исследовательской работы явилось определение стилей педагогического руководства преподавателей Брестского государственного колледжа сферы обслуживания, задействованных в реализации образовательного процесса по специальности «Бухгалтерский учет, анализ и контроль».

В ходе проведенного исследования решен ряд задач:

уточнены понятия «стиль руководства», «стиль педагогического руководства»; рассмотрены классификации стилей руководства;

проанализировать стили руководства согласно классификации Курта Левина; интерпретированы стили руководства с позиции К. Левина в контексте педагогического руководства;

разработаны вопросы для интервью и проведено интервью с преподавателями, задействованными в реализации образовательного процесса по специальности «Бухгалтерский учет, анализ и контроль», способствующее выявлению их стилей педагогического руководства;

разработана анкета и проведено анкетирование учащихся, направленное на определение стилей педагогического руководства преподавателей;

оценена результативность работы, сформулированы и оформлены выводы.

В ходе исследования мы пришли к следующим выводам:

во-первых, в целом у преподавателей, чей стиль педагогического руководства определялся в рамках исследования, отмечается невысокая доля авторитарного стиля педагогического руководства, а демократический стиль является преобладающим. Это свидетельствует о том, что между данными преподавателями и учащимися названных учебных групп установлены доверительные деловые отношения, что и является особенно важным при овладении учащимися такой сложной профессией, как «бухгалтер». Однако присутствие в результатах анкетирования авторитарного стиля говорит о том, что преподаватели, для которых это отмечено более высоким баллом, в меру требовательны и соблюдают необходимую дистанцию во взаимоотношениях «преподаватель – учащийся», не выходя за некие, заранее установленные, рамки.

Во-вторых, в ходе анкетирования выявилось расхождение в оценке стиля педагогического руководства преподавателей двумя учебными группами, которые не являются параллельными. В дальнейшем из бесед с преподавателями выяснили, что это связано с тем, что в выпускной группе БС-50 учащиеся более мотивированы на освоение профессии, чем в учебной группе БС-61, где учащиеся обучаются только с сентября текущего учебного года и осваивают для получения будущей профессии пока в основном только теоретические данные.

В-третьих, учащиеся обеих учебных групп почти не указали в анкетах наличие у преподавателей либерального (попустительского) стиля педагогического руководства. Однако у одного из преподавателей (Т.М.Ф.) попустительский стиль педагогического руководства отмечался анкетируемыми чаще. Сопоставив данные с преподаваемыми учебными дисциплинами, можем предположить, что этот факт связан с тем, что преподаватели П.М.М. и Т.А.В. являются преподавателями специальных учебных дисциплин.

В-четвертых, результаты интервью, где преподаватели определяли собственный стиль педагогического руководства, несколько отличаются от результатов анкетирования учащихся относительно стиля руководства преподавателей. А именно: преподаватель П.М.М. позиционирует себя как жестко авторитарного педагога, хотя, по мнению учащихся это не совсем соответствует действительности, и демократический стиль выражен более при присутствии все же высокой доли авторитарного. Преподаватель Т.А.В. отмечает у себя наличие в равных долях авторитарного и демократического стилей, хотя мнение учащихся схоже здесь с их мнением по преподавателю П.М.М. Преподаватель Т.М.Ф. расположила стили в следующем порядке по мере убывания «демократический – авторитарный – либеральный», хотя учащиеся отметили достаточно высокий процент наличия либерального стиля.

В целом по результатам интервью по мере убывания количества выбранных вариантов ответа у преподавателя П.М.М. стиль руководства можно представить цепочкой «авторитарный – демократический=либеральный», у Т.А.В он представляет собой цепочку «авторитарный=демократический – либеральный», а у преподавателя Т.М.Ф. – «демократический – авторитарный – попустительский».

По результатам анкетирования стиль руководства каждого из преподавателей был определен как смешанный. По мере убывания количества выбранных вариантов ответа у преподавателей П.М.М. и Т.А.В он представляет собой цепочку «демократический – авторитарный – либеральный (попустительский)» (с разным количеством баллов по отдельным стилям), а у преподавателя Т.М.Ф. – «демократический – либеральный (попустительский) – авторитарный».

Таким образом, подтверждена гипотеза о присутствии смешанных стилей педагогического руководства в деятельности преподавателей Брестского государственного колледжа сферы обслуживания, задействованных в реализации образовательного процесса по специальности «Бухгалтерский учет, анализ и контроль».

Теоретическая значимость работы состоит в том, что результаты исследования могут быть использованы в качестве дополнительного материала при изучении учащимися колледжа стилей руководства в рамках учебной дисциплины «Основы менеджмента».

Практическая значимость работы состоит в определении стилей педагогического руководства преподавателей Брестского государственного колледжа сферы обслуживания, задействованных в реализации образовательного процесса по специальности «Бухгалтерский учет, анализ и контроль». Кроме того, разработанные вопросы для проведения интервью преподавателей и разработанная анкета для учащихся «Определение стиля педагогического руководства преподавателя» могут быть использованы администрацией колледжа в собственной деятельности по дальнейшему определению стилей педагогического руководства.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Климович, Л.К. Основы менеджмента : учеб. / Л.К. Климович. – Минск : РИПО, 2013. – 279 с.

2. Ящук, Н.Ю. Стиль управления: теоретические подходы к исследованию [Электронный ресурс] // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 15. – С. 2046–2050. – Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2016/96329.htm>. – Дата доступа: 19.10.2021.

3. Бондаренко, М.А. Стиль руководства как предмет психологического исследования / М.А. Бондаренко // Мир науки, культуры, образования. – 2014. – № 2(45). – С. 218 – 219.

4. Классическая типология Курта Левина [Электронный ресурс] // Топ-Менеджмент Консалт. 2021. – Режим доступа: https://tmconsult.ru/faq/klassicheskaya-tipologiya-kurta-levina.php. – Дата доступа: 29.11.2021.

5. Теория стилей руководства Д. Макгрегора [Электронный ресурс] // Информационно-управленческий Портал «У». 2013 – 2018. – Режим доступа: https://clck.ru/Z6KLp. – Дата доступа: 29.11.2021.

# 6. Классификация Лайкерта [Электронный ресурс] // Mobile.studbooks. Студенческая библиотека онлайн. 2021. – Режим доступа: https://clck.ru/Z6QyS. – Дата доступа: 29.11.2021.

7. Особенности стилей руководства. Классификация Р. Лайкерта [Электронный ресурс] // Createmanager. Креативный менеджмент. 2012 – 2014. – Режим доступа: http://www.createmanager.ru/cemans-122-2.html. – Дата доступа: 29.11.2021.

# 8. Ситуационное лидерство Херси и Бланшара [Электронный ресурс] // Технология тренинга, 2006 – 2021. – Режим доступа: <https://trainingtechnology.ru/situacionnoe-liderstvo/>. – Дата доступа: 27.10.2021.

9. Зайцева, О.А. Основы менеджмента. Учебное пособие для вузов / О.А. Зайцева, А.А. Радугин, К.А. Радугин, Н.И. Рогачева / Науч. редактор А.А. Радугин. – М. : Центр, 1998. – 432 с.

10. Модель лидерства «путь – цель» Хауза и Митчелла [Электронный ресурс] // INFOMANAGEMENT. Менеджмент – Лекции по менеджменту, Статьи по менеджменту, Рефераты по менеджменту, Литература. 2021. – Режим доступа: http://infomanagement.ru/lekciya/model\_liderstva. – Дата доступа: 27.10.2021.

11. Управленческая решетка Блейка-Моутон[Электронный ресурс] // EconomicPortal. 2011 – 2021. – Режим доступа: https://www.economicportal.ru/ponyatiya-all/management\_lattice.html. – Дата доступа: 01.12.2021.

12. Управленческая решетка ГРИД [Электронный ресурс] // Менеджмент туризма. Филиал ФГБОУ ВПО МГИУ в г. Вязьме. – Режим доступа: http://vfmgiu-tourism.ru/stil\_rukovodstva\_turistskoi\_firmoi\_61/upravlencheskaya\_reshetka\_GRID\_63/index.html. – Дата доступа: 01.12.2021.

# 13. Модель эффективности руководства Ф. Фидлера, Р. Танненбаума и У. Шмидта, Блейка-Моутона [Электронный ресурс] // Myslide.ru. – Режим доступа: https://myslide.ru/presentation/skachat-model-effektivnosti-rukovodstva-ffidlera--rtannenbauma-i-u-shmidta--blejkamoutona. – Дата доступа: 01.12.2021.

# 14. Ситуационные модели руководства [Электронный ресурс] // HR-Portal: Сообщество HR-Менеджеров. 2004 – 2021. – Режим доступа: https://hr-portal.ru/article/situacionnye-modeli-rukovodstva. – Дата доступа: 01.12.2021.

# 15. Модель лидерства «путь-цель» Хауза и Митчелла [Электронный ресурс] // SolverBook – онлайн сервисы для учебы. 2015. – Режим доступа: http://ru.solverbook.com/spravochnik/menedzhment/model-liderstva-put-cel-xauza-i-mitchella/. – Дата доступа: 01.12.2021.

# 16. Корчагина, Ю. Методика «Определение собственного стиля педагогического руководства» [Электронный ресурс] // PSIHOLOGN.ORG - Психолог. Нагайбакский район. 2010 – 2022. – Режим доступа: http://www.psihologn.org/index.php/uchitelyam/258-metodika-opredelenie-sobstvennogo-stilya-pedagogicheskogo-rukovodstva. – Дата доступа: 01.02.2022.

# 17. Психологические тесты для профессионалов / Авт. сост. Н.Ф. Гребень. – Минск : Соврем. Шк., 2007. – 496 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

**Методика «Определение собственного стиля педагогического руководства»**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № высказывания | Высказывание | Редко Часто | | | | |
| 1 | Принимаю решения, не советуясь с воспитанниками/учениками; сам их поощряю и наказываю | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Для принятия решений обращаюсь за советом к другим людям (директору, завучу, коллегам...) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Стараюсь все вопросы решать вместе с воспитанниками/учениками. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Стремлюсь к тому, чтобы все вопросы в классе/группе решались только вместе со мной | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Для выполнения поручений приходится уговаривать воспитанников/учеников | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Четко разделяю функции, права и обязанности – свои и учеников | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Приказываю, распоряжаюсь, отчитываю, наставляю | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Случается так, что передаю часть своих полномочий кому-либо из воспитанников/учеников | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Обращаюсь к воспитанникам/ученикам с просьбами, советами, поручениями | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Для определения результата сложите обведенные значения по трем группам:

авторитарный стиль – сумма высказываний №1, №4, №7;

либеральный – №2, №5, №8;

авторитетно-демократический – №3, №6, №9.

Если суммарные оценки низки, то трудно говорить об устоявшемся стиле педагогического руководства. Стиль диагностируется, если по одной из шкал набрано не менее 9 баллов.

Если две или три суммарные оценки более 9 баллов, то можно говорить о смешанном стиле руководства.

**Примерные вопросы  
для проведения интервью с преподавателями Брестского ГКСО, задействованными в реализации образовательного процесса по специальности «Бухгалтерский учет, анализ и контроль»  
(разработаны на основе методики  
«Определение собственного стиля педагогического руководства»)**

* 1. Скажите, принимая решения, связанные с образованием учащихся, с их поощрением или наказанием, советуетесь ли Вы с учащимися? Или же Вы сами их поощряете и наказываете?
  2. По шкале от 1 до 5 (где 1 – редко, а 5 – часто) как бы Вы отметили, часто ли Вы принимаете решения, не советуясь с учащимися?
  3. Обращаетесь ли Вы для принятия решений за советом к другим людям (директору, заместителям директора, заведующему отделением, коллегам...)?
  4. Насколько часто это происходит? Оцените, пожалуйста, по шкале от 1 до 5 (где 1 – редко, а 5 – часто).
  5. На сколько баллов соответствует Вам высказывание «Стараюсь все вопросы решать вместе с учащимися», если оценивать по шкале от 1 до 5 (где 1 – редко, а 5 – часто)?
  6. Могли бы Вы привести пример?
  7. Часто ли Вы стремитесь к тому, чтобы все вопросы в группе решались только вместе с Вами?
  8. Расскажите, если это возможно, о какой-то ситуации, где это проявляется?
  9. Насколько часто все же Вы стремитесь к тому, чтобы все вопросы в группе решались только вместе с Вами? (от 1 до 5, где 1 – редко, а 5 – часто).
  10. Бывают ли в Вашей профессиональной деятельности такие ситуации, когда для выполнения поручений приходится уговаривать учащихся?
  11. Насколько часто это происходит? Оцените, пожалуйста, по шкале от 1 до 5 (где 1 – редко, а 5 – часто).
  12. Если говорить о четкости разделения функций, прав и обязанностей – Ваших и учащихся – то насколько редко или часто это происходит? (от 1 до 5, где 1 – редко, а 5 – часто).
  13. А в чем проявляется такое разделение?
  14. «Приказываю, распоряжаюсь, отчитываю, наставляю». Редко или часто это соответствует Вашему стилю общения с учащимися)?
  15. В каких конкретных ситуациях это проявляется?
  16. Оцените, пожалуйста, по шкале от 1 до 5 (где 1 – редко, а 5 – часто).
  17. Случается ли так, что Вы передаете часть своих полномочий кому-либо из учащихся? Когда такое может происходить вообще или с Вами?
  18. Оцените, пожалуйста, частоту такого делигирования в баллах от 1 до 5 (где 1 – редко, а 5 – часто).
  19. Случается ли, что Вы обращаетесь к учащимся с просьбами, советами, поручениями?
  20. Если это бывает, ток как часто? (от 1 до 5, где 1 – редко, а 5 – часто).
  21. Могли бы привести какие-то примеры?

1. Подводя итог предыдущим ответам, скажите, пожалуйста, как Вы оценивается собственный стиль педагогического руководства по отношению к учащимся учебных групп БС-50 и БС-61?

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

**Анкета для учащихся  
«ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТИЛЯ  
ПЕДАГОГИЧЕСКОГО РУКОВОДСТВА ПРЕПОДАВАТЕЛЯ»**

**Инструкция**

Анкета содержит 16 групп утверждений, отражающих различные аспекты взаимодействия преподавателя с учащимися. В каждой группе 3 утверждения (а, б, в). Вам следует внимательно прочесть все три утверждения в каждой группе и выбрать одно, которое больше всего соответствует Вашему мнению о преподавателе. Затем отметьте выбранное утверждение на опросном листе бланка анкеты.

1

а. Преподаватель требует, чтобы обо всех делах в группе докладывали именно ему.

б. Старается все решать вместе с учащимися, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы.

в. Некоторые важные дела решаются фактически без участия преподавателя, его функции выполняют другие.

2

а. Всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, настаивает, но никогда не просит.

б. Приказывает так, что хочется выполнить.

в. Приказывать не умеет.

3

а. Старается «выделить» в группе наиболее активных учащихся, воздействовать через них для достижения хороших результатов в группе.

б. Преподавателю безразлично, какие учащиеся в группе, есть ли более активные.

в. Преподаватель «выделяет» активных учащихся и добивается от них безотказного подчинения.

4

а. Его интересует только выполнение плана по учебной дисциплине, а не отношение людей друг к другу.

б. В работе не заинтересован, подходит к делу формально.

в. Решая образовательные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в группе.

5

а. Наверно, он консервативен, так как боится нового.

б. Инициатива старосты и учащихся группы преподавателем не принимается.

в. Способствует тому, чтобы учащиеся умели работать и работали самостоятельно.

6

а. На критику преподаватель обычно не обижается, прислушивается к ней.

б. Не любит, когда его критикуют и не старается скрыть это.

в. Критику выслушивает, даже собирается принять меры, но ничего не предпринимает.

7.

а. Складывается впечатление, что преподаватель боится отвечать за свои действия, желает уменьшить свою ответственность.

б. Ответственность распределяет между собой и учащимися.

в. Преподаватель единолично принимает решения или отменяет их.

8

а. Регулярно советуется с группой.

б. Учащиеся нашей группы не только советуют, но могут давать указания преподавателю.

в. Не допускает, чтобы учащиеся ему советовали, а тем более возражали.

9

а. Обычно советуется со старостой и «активистами», но не со всей группой.

б. Регулярно общается с учащимися, говорит о положении дел в группе, о трудностях, которые предстоит преодолеть.

в. Для выполнения какого-либо задания ему нередко приходится уговаривать учащихся.

10

а. Всегда обращается к учащимся вежливо, доброжелательно.

б. В обращении с учащимися часто проявляет равнодушие.

в. По отношению к учащимся бывает нетактичным и даже грубым.

11

а. В критических ситуациях преподаватель плохо справляется со своими обязанностями.

б. В критических ситуациях преподаватель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства.

в. Критические ситуации не изменяют способа его руководства.

12

а. Сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком.

б. Если что-то не знает, то не боится этого показать и обращается за помощью к другим.

в. Он не может действовать сам, а ждет «подталкивания» со стороны.

13

а. Пожалуй, он не очень требовательный человек.

б. Он требователен, но одновременно и справедлив.

в. О нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым.

14

а. Контролируя результаты, всегда замечает положительную сторону, хвалит учащихся.

б. Всегда очень строго контролирует работу учащихся и группы в целом.

в. Контролирует работу от случая к случаю.

15

а. Преподаватель умеет поддерживать дисциплину и порядок.

б. Часто делает учащимся замечания, может повысить голос.

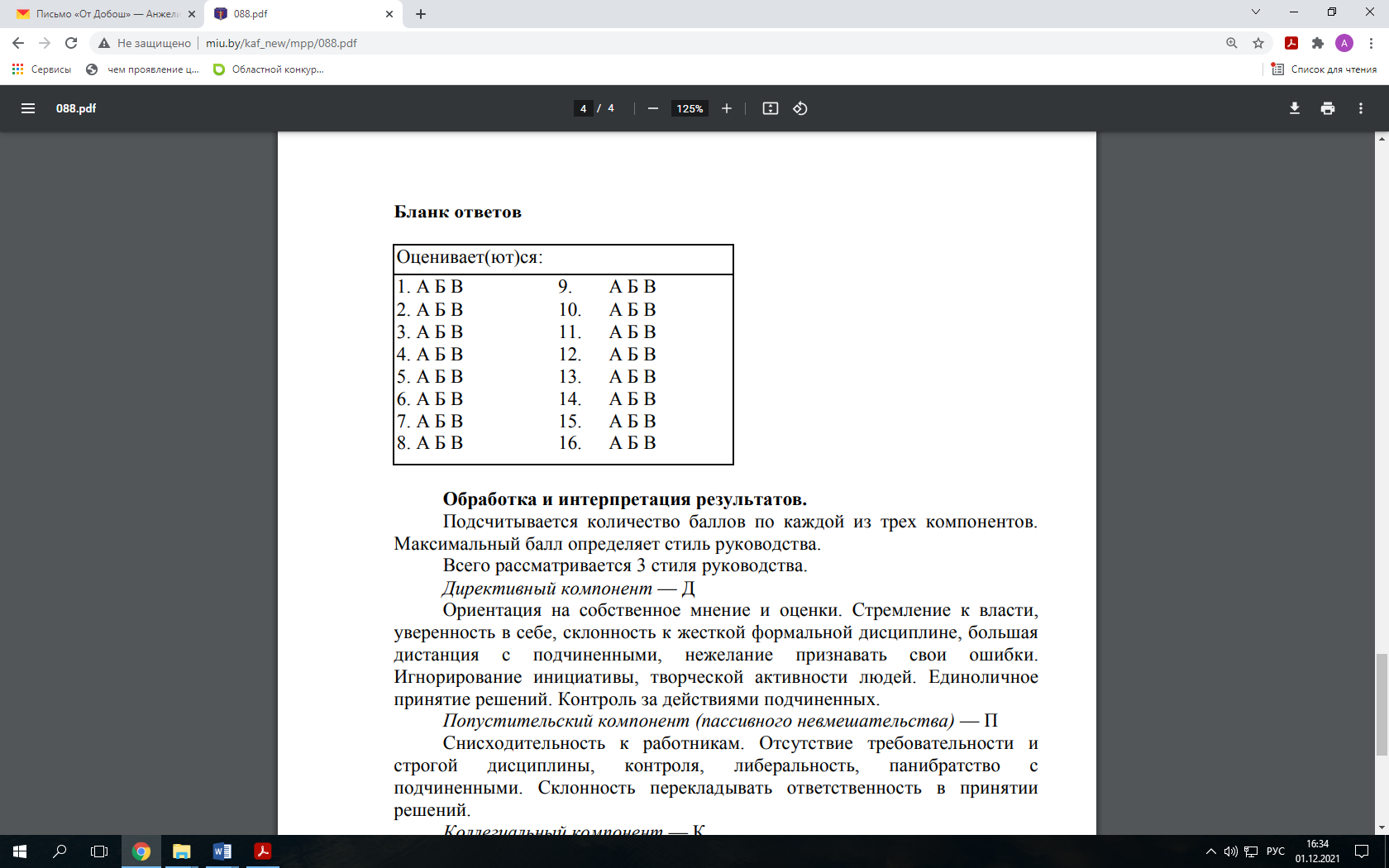
в. Не может повлиять на дисциплину.

16

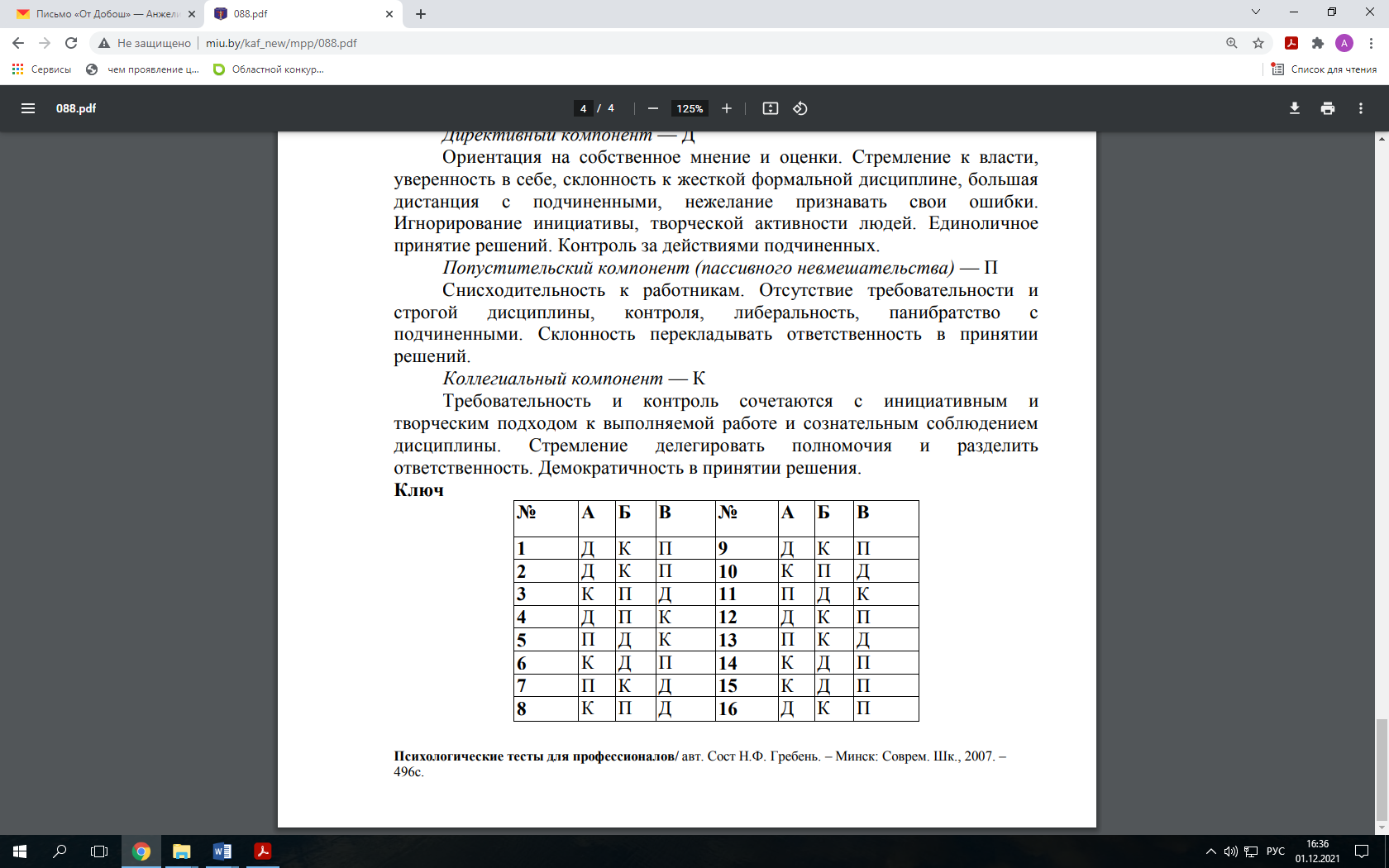
а. В присутствии преподавателя учащимся все время приходится работать в напряжении.

б. С преподавателем работать интересно.

в. Учащиеся предоставлены самим себе.



**Обработка и интерпретация результатов**



Подсчитывается количество баллов по каждой из трех компонентов.

Максимальный балл определяет стиль руководства. Всего рассматривается 3 стиля руководства.

**Директивный компонент — Д.**

Соответствует авторитарному стилю руководства.

Ориентация на собственное мнение и оценки. Стремление к власти, уверенность в себе, склонность к жесткой формальной дисциплине, большая дистанция с подчиненными, нежелание признавать свои ошибки. Игнорирование инициативы, творческой активности людей. Единоличное принятие решений. Контроль за действиями подчиненных.

**Попустительский компонент (пассивного невмешательства) — П.**

Соответствует попустительскому (либеральному) стилю руководства.

Снисходительность к учащимся. Отсутствие требовательности и строгой дисциплины, контроля, либеральность, панибратство с учащимися. Склонность перекладывать ответственность в принятии решений.

**Коллегиальный компонент — К.**

Соответствует демократическому стилю руководства.

Требовательность и контроль в преподавателе сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемому делу и сознательным соблюдением дисциплины. Стремление делегировать полномочия и разделить ответственность. Демократичность в принятии решения.