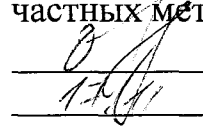


УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ МАКСИМА ТАНКА»
Институт повышения квалификации и переподготовки
Кафедра частных методик

УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ
РУКОВОДИТЕЛЯ УЧРЕЖДЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЯ

Допущена к защите
в Государственной
экзаменационной комиссии

Заведующий кафедрой
частных методик
 Ю.Н.Кислякова
2016

Дипломная работа
слушателя второго года обучения
группы М-151 специальности
переподготовки 1-09 01 72
«Менеджмент учреждений
дошкольного, общего среднего
образования, дополнительного
образования детей и молодёжи»
заочной формы
получения образования
Ходасевич Валентины
Александровны

Научный руководитель:
Шеститко И.В.,
кандидат педагогических наук,
доцент

Защищена 30. 11. 2016
с оценкой 10 (десять)

Минск, 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ		3
ГЛАВА 1	ЛИДЕРСКИЕ КАЧЕСТВА КАК КОМПЛЕКС ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ УЧРЕЖДЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЯ	7
	1.1 Лидерство: понятие, классификация и анализ представлений	7
	1.2 Квалификационные требования и должностные обязанности административно-управленческого персонала учреждения образования	11
	1.3 Система подготовки менеджеров в сфере образования в Республике Беларусь	14
	1.4 Опыт развития лидерских качеств средствами неформального образования	22
ГЛАВА 2	ПУТИ И СРЕДСТВА ИЗУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ	26
	2.1 Диагностические методики определения лидерских качеств руководителей	26
	2.2 Результаты опытно-экспериментальной работы по выявлению лидерских качеств у педагогов государственного учреждения образования «Средняя школа №2 г.Жодино»	29
	2.3 План мероприятий по развитию лидерских качеств педагогических работников государственного учреждения образования «Средняя школа №2 г.Жодино»	38
ЗАКЛЮЧЕНИЕ		43
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ		46
ПРИЛОЖЕНИЯ		48

**Формула успеха в образовании:
знание, мышление и лидерство,
умноженное на этику.**

Майкл Барбер, профессор Высшей педагогической школы Гарвардского университета, главный советник по вопросам образования британской компании «Пирсон»

ВВЕДЕНИЕ

Традиционное позиционирование педагога как простого источника знаний на современном этапе развития образования исчерпало себя. Учитель должен обладать актуальными профессиональными знаниями, однако помимо их успешного педагога на сегодняшний день отличают такие качества, как целеустремленность, активность, ответственность, общительность, т.е. востребованы учителя, являющиеся лидерами. Опыт деятельности современных учителей показывает следующее: когда педагог обладает такими качествами, как самостоятельность, инициативность, организаторская проницательность, способность к самореализации, самосовершенствованию, саморазвитию, он достигает определенных высот в профессиональной деятельности. Людей, обладающих этими качествами, ученые (Г.М. Коджаспирова, А.Ю. Коджаспиров, Р.Л. Кричевский, В.П. Поздняков и др.) характеризуют как лидеров. Современный конкурентоспособный учитель, бесспорно, должен быть лидером.

Формирование лидеров - не стихийный процесс, его можно и нужно организовывать, и это необходимо делать в процессе, где сам человек является субъектом собственного становления. Современная педагогическая и психологическая наука признает своим главным предметом личность как уникальную, целостную систему, которая представляет собой не нечто заранее данное, а «открытую возможность» самоактуализации, присущую только человеку. Это направление получило развитие в 50 - 60 годы прошлого столетия благодаря таким ученым как Л. Маслоу, Г. Олпорт, К. Роджерс и др.

Законы российского психолога Л.С. Выготского о высшей нервной деятельности (поведении) человека позволяют утверждать, что лидерство характерно лишь человеческому обществу.

Основаниями для выяснения сущности феномена лидерства могут служить размышления философов Н.А. Бердяева, В.Г. Кохановского, В.Н.Лавриненко, И.Т. Фролова и др. о месте и роли человека в обществе. Углубленному пониманию проблемы лидерства способствуют исследования в области философии В. П. Клычкова, В.Т. Пуляева, М.Н. Росенко.

Известно, что первые фундаментальные исследования по проблеме лидерства проводились К. Левиным и его последователями Р. Липпитом, Р.Уайтом в 30-е годы XX-го столетия в США. Эти исследования помогли

конкретизировать основные понятия, связанные с феноменом лидерства (лидер, лидерство, стиль лидерства и т.д.).

Для данной работы весьма ценна позиция исследователей, изучающих проблему профессиональных и социально значимых качеств личности учителя. Важнейшими среди них ученые (И.А. Зимняя, П.Ф. Каптерев, Н.В. Кузьмина, В.П. Симонов) называют организаторские, коммуникативные и личностные качества, т.е. качества, присущие лидерам.

Таким образом, анализ историко-философской, психолого-педагогической и методической литературы позволили выделить некоторые подходы к пониманию сущности лидерства:

- сущностные характеристики человека связаны с принадлежностью его к социальной общности, которая воплощает в себе, прежде всего условия существования и развития личности (Аристотель, Л.С. Выготский, К. Маркс, А.В. Мудрик, Б.Д. Парыгин, Ф. Энгельс, Д. Юм, Е.А. Яблокова и др.);
- личность - уникальная, целостная система, представляющая собой «открытую возможность» самоактуализации, присущую только человеку (А. Маслоу),
- феномен лидерства характерен для социальной группы (С.А. Багрецов, И.П. Волков, Р.Т. Кричевский, К. Левин, А.В. Петровский, и др.).

Анализ широкого диапазона теоретических и научно - практических источников показал, что определение и обоснование условий эффективного развития лидерских качеств педагогов не рассматривались как отдельная теоретическая и практическая проблема. Выявленные на основе анализа научной литературы аспекты, позволили сформулировать следующие противоречия:

- между острой потребностью общества в цивилизованных лидерах, способных взять на себя ответственность в решении политических, социально - экономических, культурологических проблем, и отсутствием целенаправленного системного подхода к управлению процессом развития лидерства в школе, где начинает проявляться и формироваться способность к лидерству;
- между пониманием педагогами актуальности проблемы лидерства и нежеланием быть лидерами.

Таким образом, недостаточная разработанность проблемы лидерских качеств руководителя учреждения образования и их целенаправленного развития в соответствии со спецификой профессиональной деятельности определяет актуальность темы данного дипломной работы «Управление развитием лидерских качеств руководителя учреждения образования».

Цель исследования: представить пути и средства управления развитием лидерских качеств педагогических работников.

Объект исследования: лидерство как феномен.

Предмет исследования: развитие лидерских качеств педагогических работников.

Гипотеза исследования: лидерские качества педагогов будут развиваться более успешно, если реализовать совокупность организационных условий, включающую в себя:

- использование современных диагностических методик для определения уровня развития лидерских и организаторских качеств у педагогов с целью их развития;

- использование эффективных технологий управления процессом развития личности, способствующих созданию деловой активности, уважительного отношения, эстетической насыщенности повседневной жизни, совместного переживания успехов и неудач;

- отбор и постоянное обогащение содержания различных видов деятельности, ориентированных на высокие социальные ценности;

- создание временного или постоянного поля самоактуализации для социального развития личности педагога при ее максимальной индивидуализации.

В соответствии с целью, объектом, предметом и гипотезой исследования были сформулированы **задачи исследования**:

1. Уточнить содержание понятий «лидерство», «классификация лидерства», «лидерские качества».

2. Раскрыть квалификационные требования и должностные обязанности административно-управленческого персонала учреждения образования.

3. Изучить существующую систему формального и неформального образования по подготовке менеджеров в сфере образования в Республике Беларусь.

4. Определить диагностический инструментарий уровня организаторских и лидерских качеств педагогов.

5. Разработать план мероприятий по развитию лидерских качеств педагогов в учреждении образования.

Методологическую основу данного исследования составляют гуманистические концепции формирования личности, фундаментальные философские и психолого-педагогические положения:

- о сущности человека как совокупности всех общественных отношений, как субъекте деятельности (Аристотель, Н.А. Бердяев, Л.С. Выготский, К. Маркс, А.Г. Спиркин);

- о личности как цельном уникальном образовании и «Я - концепции» как фундаментальном компоненте структуры личности (А. Маслоу, К. Роджерс);

- о сущности лидерства как социально - психологическом феномене и особенностях его проявления в социальной группе (Р.Л. Кричевский, Б.Д. Парыгин, А.В. Петровский).

При выполнении дипломной работы использован комплекс методов научно-педагогического исследования:

- изучение первоисточников и педагогического опыта,
- анализ документации и продуктов деятельности педагогов, проведение опытно-экспериментальной работы,
- применение методов наблюдения, опроса, тестирования, методов математической и статистической обработки результатов исследования.

Основной базой исследования является государственное учреждение образования «Средняя школа №2 г.Жодино».

Дипломная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников информации и приложений; содержит 27 рисунков и 8 таблиц.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

ГЛАВА 1

ЛИДЕРСКИЕ КАЧЕСТВА КАК КОМПЛЕКС ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ УЧРЕЖДЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЯ

1.1 Лидерство: понятие, классификация и анализ представлений

Лидерство как социальное явление сопровождает человечество на протяжении всего его существования. Везде, где формируется группа, состоящая более чем из двух человек, может возникнуть ситуация лидирования одного и следования за ним других. Лидер оказывает значительное влияние на процессы самоорганизации группы, формирование групповых норм и ценностей, на поведение последователей. В связи с этим лидеры и сам феномен лидерства традиционно привлекают внимание исследователей.

Педагог — это менеджер, выстраивающий взаимоотношения с людьми, налаживающий контакт, эффективное взаимодействие с ребенком, для того чтобы управлять его развитием. С этих позиций педагог — это профессиональный лидер.

Слова «лидер» (англ. leader) и «лидерство» (англ. leadership) английского происхождения и образованы от англосаксонского корня lead («дорога, путь»), как и глагол «lead» – «путешествовать, идти»¹. Однако понятие «лидер» в представленном выше позиционном понимании отличается от социально-психологического представления о лидерстве. Рассмотрим наиболее употребляемые толкования данной дефиниции (таблица 1.1):

Таблица 1.1. – Авторские определения научной категории «лидерство»

№	Автор	Лидерство – это...
1	Бендас Т.В. (2009)	феномен групповой жизни людей, который проявляется в наделении одного индивида (или нескольких) правом оказывать определяющее влияние на решение важных групповых задач и на поведение членов группы
2	Вебер М. (1990)	магическое, сверхъестественное влияние вождя на массы, способность «заряжать» своей энергией окружающих, действовать силой примера
3	Стогдилл Р. (1948)	свойство одаренной личности, которое обеспечивает индивиду центральное положение в любой группе, в любой ситуации
4	Кеттел Р. (1951)	динамическое взаимодействие между целями лидера и потребностями последователей
5	Кэмбелл Д.	загадочное, ускользающее качество. Существование его легко признать, трудно описать, еще труднее использовать на практике и уже невозможно создать это качество в других
6	Шалагинова Л.В.	один из процессов организации и управления социальной группой, способствующий достижению групповых целей
7	Стогдилл Р.,	«статус», «взаимодействие», «сознание» и «поведение»

¹ Большой энциклопедический словарь / [Электронный ресурс: режим доступа: www.sovslov.ru/tolk/lider.html]

	Шартл С.	индивидов по отношению к другим членам организационной группы
--	----------	---

В кратком психологическом словаре **лидер** (англ. leader – ведущий) определяется как «член группы, за которым она признает право принимать ответственные решения в значимых для нее ситуациях, т.е. наиболее авторитетная личность, реально играющая центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений в группе»², а лидерство – как «отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе»³.

Итак, в социально-психологическом понимании лидерство связывается с более или менее организованной группой людей, объединенных общей целью, ценностями, интересами и т.п. В качестве организационного лидера признается член группы, который наделяется группой правом принятия групповых решений и организации совместной деятельности.

До настоящего времени среди исследователей нет согласия в определении природы и сущности лидерства.

Р.Стогдилл в работе «Справочник по лидерству» (1974) сгруппировал основные представления о лидерстве в соответствии с одиннадцатью ключевыми идеями, отражающими различные подходы к пониманию и исследованию этого феномена. В сокращенном виде эта классификация выглядит следующим образом:

1. **Лидерство как центр групповых интересов и процессов.** В этой концепции лидер рассматривается как духовно-эмоциональный центр группы, определяющий ее структуру, атмосферу, идеологию и групповые процессы. С. Кули представлял лидера как ядро групповой идеи

2. **Лидерство как проявление личностных черт.** Основной идеей данного подхода является убеждение, что лидер обладает определенными качествами, отличающими его от других и позволяющими ему успешно добиваться и удерживать лидерские позиции. О. Тид рассматривал лидерство как комбинацию таких характеристик индивида, которые подталкивают других к выполнению поставленной задачи.

3. **Лидерство как искусство достижения согласия.** В данной концепции под лидерством понимается способность лидера организовать людей на эффективное сотрудничество. Здесь акцент делается на присущее эффективному лидеру умение улаживать конфликты и добиваться согласия со стороны ведомых. В частности, Б. Мур определял лидерство как возможность индивида влиять на последователей и достигать повиновения, лояльности, уважения и сотрудничества с их стороны.

4. **Лидерство как действие и поведение.** В этом случае акцент делается на поведенческих аспектах лидерства, в том числе действиях, предпринимаемых лидером для управления и координации работы группы. Так, Дж. Хемфилл

² Краткий психологический словарь / под общ. ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. Ростов-на-Дону: Феникс, 1999. С.185.

³ Там же. С. 186.

предлагал понимать под лидерством поведение индивида, направленное на управление деятельностью группы.

5. Лидерство как инструмент достижения цели и результата. В этих определениях лидерство напрямую связывается с деятельностью, направленной на достижение определенных результатов. К. Дэвис представлял лидерство как человеческий (субъективный) фактор, который сплачивает группу и мотивирует ее на достижение определенного результата. Таким образом, в этом подходе признается инструментальная ценность лидера как средства интеграции членов группы и формирования согласованности их действий для получения желаемого результата.

6. Лидерство как результат группового взаимодействия. В этом случае лидерство понимается как эффект и результат группового взаимодействия, в процессе которого люди добровольно объединяются вокруг более успешного человека, чувствуя в нем личную заинтересованность и признавая, что он является важным носителем целей, программ и методов действия, а также ценностей и норм группы. Необходимым условием эффективного лидерства здесь является осознание и поддержка лидера со стороны членов группы. По мнению П. Друкера, в результате завоевания лидером доверия у других членов группы они становятся его последователями, а успех его лидерства определяется готовностью последователей идти за ним.

7. Лидерство как умение убеждать. Здесь подчеркивается различие между лидерством и управлением. С. Шенк подчеркивал, что суть лидерства состоит в управлении людьми с помощью силы убеждения и побуждения, а не с помощью принуждения.

8. Лидерство как осуществление влияния. Согласно этой концепции, лидеры в процессе взаимодействия оказывают влияние на свое близкое окружение, группу, организацию. Так, по определению Р. Стогдилла, лидерство — это процесс оказания влияния на деятельность группы для достижения общей цели. Не только лидер влияет на последователей, но и сам он испытывает на себе влияние последователей. Каждый раз, в зависимости от встреченного сопротивления, в той или иной степени меняется сам лидер.

9. Лидерство как властные отношения. Лидеры в своих действиях используют власть, в связи с чем некоторые авторы рассматривают лидерские отношения прежде всего, как властные отношения. По их мнению, основная задача лидера состоит в том, чтобы заставить других подчиниться и действовать в желаемом для него или организации направлении.

10. Лидерство как результат ролевой дифференциации. Согласно этой концепции, все члены общества, а также группы и общественные организации занимают определенное место в системе социальной иерархии, и каждый участник взаимоотношений лидерства-подчинения играет определенную роль. Соответственно, лидерство может рассматриваться как ролевая дифференциация, в основе которой лежит процесс взаимодействия и взаимовлияния.

11. Лидерство как инициация и конструирование структуры группы. Здесь лидерство рассматривается как процесс, порождающий и поддерживающий ролевую структуру группы. По убеждению сторонников этой концепции, процессы лидерства особенно важны на этапах становления новых коллективов, структура которых еще не устойчива.

Спустя некоторое время Е.В. Кудряшова, проанализировав современную литературу, расширила классификацию Р. Стогдилла, выделив ряд дополнительных моделей лидерства. Наиболее значимыми в контексте рассматриваемой проблемы, на наш взгляд, являются две из них.

12. Лидерство как видение перспективы. Главное отличие лидера от последователей состоит в том, что он обладает видением перспективы, благодаря чему развивает и определяет деятельность своей группы. Еще в 1929 году У. Коули отмечал, что лидер обязательно должен иметь перспективную программу действий, в соответствии с которой он вместе с группой будет двигаться к намеченной цели.

13. Лидерство как следование особым ценностям. Приверженность лидера особым, наиболее притягательным для последователей ценностям является основой его авторитета, то есть является важным определяющим лидерство фактором. Как отмечает Е.В.Кудряшова, для успешного руководства лидеру недостаточно принять ценности группы и стать их носителем. Он должен придерживаться того, что в современном мире получило название «политкорректного поведения», особенно если это организационный лидер [13].

Вышеприведенная классификация показывает, насколько широки и разнообразны представления исследователей о сущности и природе лидерства. До настоящего времени авторам не удалось найти однозначного определения феномена лидерства, удовлетворяющего всех исследователей.

Анализ вышеописанных представлений о лидерстве позволяет выделить наиболее важные сущностные характеристики этого феномена:

1. Лидер — тот, кто имеет последователей.
2. Лидерство — результат взаимодействия.
3. Лидерство основано на авторитете.
4. Лидерство формируется в процессе дискретных событий — актов лидерства.
5. Лидерство основано на неформальном влиянии.
6. Лидерство — продукт восприятия и сознания.

Выделенные общие характеристики лидерства не являются всеобъемлющими и лишь проясняют его социально-психологическую сущность.

Совпадение смыслов деятельности, предназначения педагога и лидера накладывает отпечаток на профессионально-личностное становление учителя, воспитателя и руководителя учреждения образования. Однако профессиональная подготовка педагога не предполагает целенаправленного формирования их лидерской позиции. Возможность осознавать себя лидером появляется во время вожатской практики в летних оздоровительных лагерях, а также в роли куратора детских общественных объединений.

Итак, лидерство - это тип взаимодействия на уровне управления организацией, базирующийся на сочетании различных источников власти, являющийся наиболее эффективным для данной конкретной ситуации и направленный на мотивацию людей на достижение общих целей.

1.2 Квалификационные требования и должностные обязанности административно-управленческого персонала учреждения образования

Оценка личностных качеств и проблем, связанных с отбором руководителей, является одной из самых сложных аспектов управленческой деятельности. Единоличное управление современной организацией стало практически невозможным. Польский журналист-исследователь Д. Пассент писал: «Директор должен быть: дипломатом, когда что-то выпрашивает в вышестоящих инстанциях для своего предприятия; жестким, когда требует выполнения своих распоряжений и приказов от подчиненных или выполнения договоров от поставщиков; изворотливым, когда беседует с представителями прессы; многообещающим при встрече с молодыми работниками; важным государственным деятелем, когда принимает заграничные делегации; святым отцом, когда принимает жалобы от посетителей»⁴. Помимо этих качеств у руководителей добавляются внешние функции – взаимодействие с партнерами, профсоюзом, государственными и общественными деятелями. Современный менеджер выступает в нескольких ролях:

во-первых, это управляющий, облеченный властью, руководящий большим коллективом людей;

во-вторых, это лидер, способный вести за собой подчиненных, используя свой авторитет, высокий профессионализм, положительные эмоции;

в-третьих, это - дипломат, устанавливающий контакты с партнерами и властями, успешно преодолевающий внутренние и внешние конфликты;

в-четвертых, это - воспитатель, обладающий высокими нравственными качествами, способный создать коллектив и направляющий его развитие в нужное русло;

в-пятых, это - инноватор, который может оценить роль науки в современных условиях и без промедления внедрить в производство то или иное новшество;

в-шестых, это - просто человек, обладающий высокими знаниями и способностями, уровнем культуры, честностью, решительностью характера и в то же время рассудительностью, способный быть во всех отношениях образцом для окружающих.

При определении требований к персоналу очень важно, чтобы они были обоснованными. Поэтому, вырабатывая как профессиональные, так и личные требования, целесообразно использовать разного рода нормативные документы, рекомендации социологов, психологов, физиологов, проведение специальных исследований. Так, при определении требований к знаниям, навыкам, уровню

⁴ Стили управления. Психологическая газета, № 8, 2000 г. [Электронный ресурс] / Электронная библиотека Geum.ru. – Режим доступа: <http://geum.ru/managment/management/stiliupr.php>. – Дата доступа: 01.02.2016

специальной подготовки нормативным документом служит Единый квалификационный справочник должностей служащих (в ред. постановлений Минтруда и соцзащиты от 21.10.2011 N 105, от 25.04.2012 N 54, от 18.07.2012 N 81, от 31.10.2013 N 106). Согласно пункта 6 Общих положений ЕКСД к категории «Руководители» (код категории – 1) относятся служащие, в рамках определенных полномочий осуществляющие организационно-распорядительные (руководящие, организующие, направляющие, координирующие и контролирующие) функции применительно к организации, соответствующим структурным подразделениям, работникам, направлениям деятельности. Перечень должностей административно-управленческого персонала учреждения образования определен выпуском 28 «Должности служащих, занятых в образовании» ЕКСД: руководитель организации (директор учреждения образования), заместитель директора по основной деятельности (учебной, воспитательной)

В таблице 1.1 приведены квалификационные требования, предъявляемые для выше указанных должностей. Данные о квалификации – это уровень образования, наличие профессиональной квалификации, необходимая конкретная профессиональная подготовка, другие навыки и знания.

Таблица 1.2. – Квалификационные требования

Должность	Квалификационные требования
Директор	Высшее образование по профилям «Педагогика», «Педагогика. Профессиональное образование» или высшее образование и переподготовка по профилям «Педагогика», «Педагогика. Профессиональное образование», стаж работы в должностях педагогических работников, должностях руководителей, работа которых соответствует направлению деятельности учреждения образования, не менее 5 лет
Заместитель директора	Высшее образование по профилям «Педагогика», «Педагогика. Профессиональное образование» или высшее образование и переподготовка по профилям «Педагогика», «Педагогика. Профессиональное образование», стаж работы в должностях педагогических работников, должностях руководителей не менее 3 лет.

Следует отметить, что квалификационные требования в значительной степени обобщены, отражают только уровень и направление образования, стаж работы, не включают требований к наличию лидерских качеств руководителя.

Должностная инструкция относится к основным локальным нормативным правовым документам, регламентирующим обязанности сотрудника, занимающего определенную должность, требования к его квалификации, его права и ответственность⁵.

⁵ Статья 194 Трудового кодекса Республики Беларусь от 26.07.1999 № 296-З с изменениями и дополнениями: Закон Республики Беларусь от 19 июля 2005 г. № 37-З (Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, 2005 г., № 120, 2/1134) <Н10500037>; Закон Республики Беларусь от 16 мая 2006 г. № 118-З (Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, 2006 г., № 86, 2/1215) <Н10600118>; Закон

Единый квалификационный справочник должностей служащих (ЕКСД) — основной документ, используемый при разработке должностных инструкций и регламентирующий труд служащих в отраслях экономики Республики Беларусь.

Должностные обязанности руководителей определяют перечень требований к профессиональным качествам, к которым относят компетентность (система специальных знаний и практических навыков) и культуру (общая, техническая, экономическая, правовая, информационная, психолого-педагогическая).

Требования, предъявляемые к качествам современного руководителя:

- высокий уровень образования, производственного опыта, компетентности в соответствующей профессии;
- широта взглядов, эрудиция, глубокое знание как своей, так и смежных сфер деятельности;
- стремление к постоянному самосовершенствованию, критическому восприятию и переосмыслению окружающей действительности;
- поиск новых форм и методов работы, помощь окружающим, их обучение;
- умение планировать работу и развитие организации.

Помимо квалификационных и профессиональных требований установлены также требования к личным качествам. Следует отметить, что требования к этим качествам в настоящее время формируют в основном опытным путем, без достаточного научного обоснования. Выработка этих требований следует проводить централизованно с использованием научного инструментария, что обеспечит высокий уровень разработки требований и их единообразие.

Требования к личным качествам зависят, прежде всего, от характера и содержания деятельности должности.

Личные качества руководителя характеризуют способности (организаторские, технические, исследовательские и др.), черты характера (организованность, коммуникабельность, инициативность, целеустремленность, принципиальность и др.), социально обусловленные свойства (моральные качества, отношение к труду, подчиненным и коллегам), квалификационную подготовленность (уровень специальных знаний, опыт практической работы), индивидуальные особенности психофизиологических процессов (внимательность, критичность мышления, аналитические способности, творческое воображение, решительность, дисциплинированность).

К деловым качествам руководителя относят:

- умение создать организацию, обеспечить её деятельность и развитие, ставить и распределять среди исполнителей задачи,
- координировать и контролировать осуществление задач, побуждать к труду;
- энергичность, честолюбие, стремление к власти, к личной независимости, к лидерству в любых обстоятельствах, завышенный уровень притязаний, смелость и решительность, напористость и воля, требовательность;

- контактность, коммуникабельность, умение расположить к себе людей, убедить в правильности своей точки зрения, повести за собой;
- целеустремлённость, инициативность, оперативность в решении проблем, умение быстро выбрать главное и сконцентрироваться на нём, но при необходимости легко перестроиться;
- стремление к преобразованиям, нововведениям, готовность идти на риск самому и увлекать за собой подчинённых.

Надежной основой для выработки требований, как показывает опыт, служат профиограммы, в которых отражаются все требуемые качества для различных должностей и профессий, как профессиональные, так и личные.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что должностная инструкция должна включать не только формальное разграничение обязанностей и прав. В первую очередь, это инструмент для решения управленческих задач методами современного менеджмента. Должностные обязанности руководителя, регламентированные ЕКСД, предполагают проявление лидерских качеств. В условиях реального рынка труда и конкуренции, стремлении к оптимизации качественного состава управленческих кадров, важность объективной оценки требуемых качеств кандидатов на управленческую должность значительно возрастает.

1.3 Система подготовки менеджеров в сфере образования в Республике Беларусь

Современная система непрерывного педагогического образования в Республике Беларусь – это динамично развивающаяся система, которую отличают открытость, ступенчатость, многоуровневость и многофункциональность.

На уровне высшего педагогического образования реализуется двухступенчатая система подготовки педагогических кадров: специалистов и магистров. Первая ступень (4-5 лет обучения) обеспечивает подготовку специалистов с высшим образованием, обладающих фундаментальными и специальными знаниями и навыками в соответствии с профилями подготовки, которые могут работать в учреждениях образования всех уровней. Вторая ступень высшего образования – магистратура (1-2 года) – обеспечивает формирование знаний и навыков научно-педагогической, научно-исследовательской и инновационной деятельности. Особенностью в подготовке специалистов образования на второй ступени стало открытие практико-ориентированной управленческой магистратуры, выпускники которой могут работать менеджерами в учреждениях образования.

Понятие «менеджмент», обозначающее общее искусство управления процессами, протекающими в различных системах, стало привычным для педагогического сообщества. Система образования сегодня нуждается в активных и перспективных менеджерах, способных обеспечивать её развитие и конкурентоспособность. Поэтому не только руководителей, осуществляющих управление в сфере образования можно отнести к менеджерам, но и самого

педагога как «менеджера» обучения, воспитания, роста личностного потенциала и т.д.

Сегодня не вызывает сомнения необходимость специальной подготовки управленцев в сфере образования, так как управление образовательным учреждением – это наука и искусство, которые необходимо постичь, процесс, в котором не обойтись без специальных компетенций и компетентностей.

Человек не рождается менеджером. Заложенные природой способности, умноженные на знание основ деятельности менеджера, позволяют приобрести необходимые компетенции и компетентности, способствующие профессионально-личностному развитию специалиста сферы образования.

Повышение квалификации и переподготовку педагогических кадров в республике осуществляют 17 учреждений образования, реализующих образовательные программы дополнительного образования взрослых. В этом направлении успешно работают государственные учреждения образования: Академия последиplomного образования, Республиканский институт высшей школы, Республиканский институт профессионального образования, Белорусский государственный педагогический университет имени Максима Танка и др.

Целью переподготовки является формирование профессиональных компетенций, необходимых менеджеру сферы образования: управленческих, финансово-экономических, организационных, информационных, социально-правовых, психолого-педагогических и общекультурных.

Типовой учебный план переподготовки по специальности «Менеджмент учреждений дошкольного, общего среднего образования, дополнительного образования детей и молодёжи» определяет изучение следующих дисциплин:

- основы идеологии,
- социальная политика,
- философия образования,
- теория систем,
- проектирование в сфере образования,
- правовые основы,
- экономика образования,
- маркетинг в сфере образования,
- основы менеджмента,
- управление профессиональным развитием,
- теория коммуникаций,
- образовательные системы и технологии,
- психология управления,
- менеджмент человеческих ресурсов,
- информационное обеспечение управленческой деятельности,
- ресурсный менеджмент.

В Приложении А приведен типовой учебный план переподготовки по указанной специальности государственного учреждения образования «Республиканский институт высшей школы».

Анализируя типовой учебный план переподготовки, можно выделить следующие модули дисциплины «Менеджмент организации в сфере образования»:

образовательная организация, стратегическое управление учреждением образования,
менеджмент образовательного процесса,
менеджмент качества образования в учреждении образования,
менеджмент инноваций в учреждениях образования,
маркетинг и PR учреждения образования,
финансовый менеджмент, организация делопроизводства в учреждении образования,
организация деятельности руководителя образовательной организации.

Заказчиком услуги менеджмента образования выступают государство, структуры гражданского общества или отдельные субъекты. Заказчик определяет цель образования. Менеджеры образования, используя свои специфические технологии управления, методы и средства организации, являются посредниками между заказчиком и реализаторами самих образовательных целей. Необходимо различать педагогические технологии и технологии управления, или менеджмента, образования. Продуктом педагогической деятельности является переданное и присвоенное учащимися содержание образования (знания, умения, навыки, опыт, мастерство, способности и т.д.). А продукт менеджмента – услуга по организации педагогической технологии. Менеджмент – это принципиально иная, отличная от педагогической деятельность, другая по специфике задач, объектов, результатов и методов работы (таблица 1.3).

Таблица 1.3. – Сравнительная таблица педагогической и управленческой деятельности

№ п/п	Элементы деятельности	Педагогическая деятельность	Деятельность менеджера образования
1.	Цели деятельности	Передать соответствующее содержание образования, сформировать определенные качества личности	Организация, руководство и управление деятельностью педагогов и других субъектов образования в целом
2.	Объект (материал) деятельности	Обучающийся на входе	Система деятельности образования
3.	Продукт или результат деятельности	Обучающийся на выходе = обучающийся на входе + освоенное содержание образования	Измененная, упорядоченная, организованная система педагогической деятельности
4.	Квалификация субъекта деятельности (тип знания и	Педагогическая: педагогика, психология, методика преподавания, педагогические	Управленческая: основы менеджмента, НОТ, теория систем, теория деятельности, история и

	способностей)	технологии и т.д.	т.д.
5.	Средства деятельности и орудия труда	Педагогические средства: ТСО, учебник, дидактический материал и т.д.	Управленческие: административный ресурс, финансовый ресурс, нормативные документы и т.д.
6.	Приемы, техники, действия, методы	Методы проведения урока: поощрение, наказание, оценивание и т.д.	Убеждение, приказ, распоряжение, принятие решений и т.д.

Анализируя содержание «Образовательного стандарта Республики Беларусь специальности: 1-09 01 72 «Менеджмент учреждений дошкольного, общего среднего образования, дополнительного образования детей и молодежи», утвержденного и введенного в действие постановлением Министерства образования Республики Беларусь от 28.03.2013 № 13 (Приложение Б), было сделано заключение, что менеджер в сфере образования является профессиональным лидером и должен соответствовать следующим требованиям:

знать и уметь научно анализировать социально значимые проблемы и процессы, использовать методы изучаемых наук в различных видах профессиональной деятельности;

знать правовые основы и нормы законодательства в сфере образования;

иметь научное представление о социальной психологии, психологии управления, владеть культурой мышления, уметь на научной основе организовать свой профессиональный труд, применяя современные информационные технологии управления;

развивать способность к проектной и аналитической деятельности, знать принципы системного анализа, уметь ставить цели и определять задачи реализации профессиональных функций, уметь использовать информацию для ориентирования в основных текущих проблемах управления, экономики, права;

уметь организовать и провести практические исследования в сфере образования, конкретных форм управления; владеть методами составления программ нововведений, развития и разработки плана мероприятий по реализации этих программ; владеть культурой и техникой ведения дискуссии; владеть методами маркетинга образовательных услуг.

Подготовка и переподготовка менеджеров образования имеет ориентацию на практическое активное участие в процессах изменения и управления в образовании. Такая ориентация обеспечивается за счет включения в учебный процесс переподготовки курсов самоопределения, имитационных деятельностных и мыслительных игр, рефлексивных форм подготовки.

В таблице 1.4 приведены учреждения образования, обеспечивающие переподготовку по специальностям, в результате обучения которым формируются компетенции, необходимые менеджеру сферы образования.

Таблица 1.4. – Учреждения образования, обеспечивающие переподготовку по специальностям «Менеджер в сфере образования» и «Специалист по управлению персоналом»

Учреждение образования	Специальность переподготовки	Квалификация
Академия последипломного образования	1-09 01 72 «Менеджмент учреждений дошкольного, общего среднего образования, дополнительного образования детей и молодёжи»	Менеджер в сфере образования
Республиканский институт высшей школы	1-09 01 72 Менеджмент учреждений дошкольного, общего среднего образования, дополнительного образования детей и молодежи	Менеджер в сфере образования
	1-26 01 76 Управление персоналом	Специалист по управлению персоналом
Республиканский институт профессионального образования	1-09 01 71 Менеджмент учреждений профессионального образования. Менеджер в сфере образования	Менеджер в сфере образования
Институт повышения квалификации и переподготовки Белорусского государственного педагогического университета им.М.Танка (ИПКип БГПУ им.М.Танка)	1-09 01 72 Менеджмент учреждений дошкольного, общего среднего образования, дополнительного образования детей и молодежи	Менеджер в сфере образования
Академии управления при Президенте Республики Беларусь	1-26 01 76 «Управление персоналом»	Специалист по управлению персоналом
	1-26 02 74 «Деловое администрирование»	Менеджер-экономист

Контингент переподготовки формируется исходя из кадровой ситуации образования, регионах республики в целом, на основе запросов отделов образования на кадры в соответствии с тенденциями развития системы образования, отдельных ее сфер, новых видов обучения.

В таблице 1.5 приведены сведения о количественном и качественном составе группы М-151 слушателей переподготовки по специальности «Менеджмент учреждений дошкольного, общего среднего образования, дополнительного образования детей и молодежи» ИПКиП БГПУ им.М.Танка.

Таблица 1.5. – Количественный и качественный состав группы М-151

№	Слушатель	Предметная область педагогической деятельности	Должность	Тип учреждения образования (место работы)
1	Ц.О.	Режиссура	Главный специалист сектора культуры отдела идеологической работы, культуры и по делам молодёжи	Администрация Партизанского района г.Минска
2	Л.Ж.	Белорусский язык и литература	Методист	Районный УМК
3	Б.С.	Начальные классы	Методист	Учреждение дополнительного образования детей и молодежи
4	К.С.	Дошкольное образование. Хореография	Хореограф	
5	А.Т.	Дошкольное образование	Заведующий	
6	А.И.	Социальная педагогика и воспитательная работа	Заместитель заведующего по основной деятельности	
7	Б.И.	Дошкольное образование	Заведующий	
8	Ж.Е.	Дошкольное образование	Заместитель заведующего по основной деятельности	
9	Л.С.	Психология	Заведующий	
10	С.И.	Оздоровительная и адаптивная физическая культура	Руководитель физического воспитания	
11	П.Г.	Дошкольное образование	Воспитатель	
12	Ш.С.	Логопедия	Учитель	
13	Ш.М.	Белорусский язык и литература	Воспитатель	
14	Ю.О.	Юрист, экономист-менеджер	Воспитатель	
15	К.О.	Физика	Учитель	Учреждение общего среднего образования
16	Б.О.	Начальные классы	Директор	
17	Х.В.	География	Директор	
18	З.О.	История, обществоведение	Заместитель директора по учебной работе	
19	К.С.	Биология, химия	Директор	
20	Л.Е.	География	Учитель	
21	М.М.	История	Заместитель директора по воспитательной работе	
22	П.И.	Биология, химия	Учитель	
23	П.Т.	Логопедия, дефектология	Учитель	
24	П.Е.	Белорусский язык и литература	Учитель	

25	Л.Е.	Начальные классы	Заместитель директора по воспитательной работе	
26	П.М.	Белорусский язык и литература	Заместитель директора по воспитательной работе	
27	Т.Г.	География, биология	Учитель	
28	Х.Е.	Физика	Учитель	
29	Ш.А.	География, биология	Учитель	
30	Ш.Т.	Начальные классы	Учитель	

Анализируя приведенные в таблице 1.5 данные, можно сделать следующие выводы:

53,3% слушателей работают в учреждениях общего среднего образования, 33,3% - в учреждениях дошкольного образования; 6,7% - в учреждениях дополнительного образования детей и молодежи; 6,7% - в иных учреждениях (рис.1.1);



Рисунок 1.1. – Место работы слушателей группы М-151

56,7% слушателей – педагогические работники, 43,3% слушателей занимают управленческие должности (рис.1.2). Это свидетельствует о том, что приблизительно в равной степени педагоги и административно-управленческий персонал учреждений образования выбирают организованную и профессиональную форму развития лидерских качеств, становления как руководства через систему переподготовки кадров;

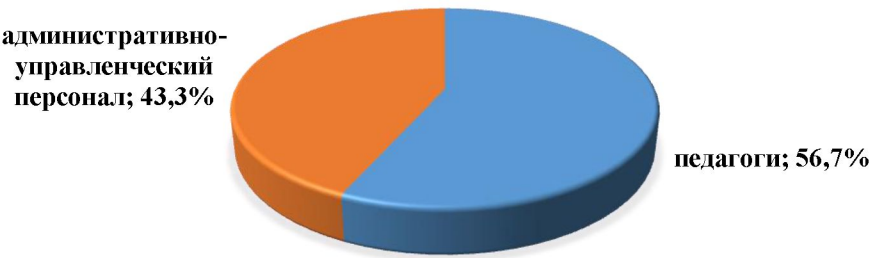


Рисунок 1.2. – Качественный состав слушателей группы М-151

не существует ярко выраженной зависимости между предметной областью профессиональной деятельности педагога и стремлением развивать лидерские

качества (рис.1.3). Педагоги, преподающие естественнонаучные предметы, в большей степени склонны к проявлению лидерства. Этот факт можно объяснить высокой мировоззренческой направленностью предметной области.

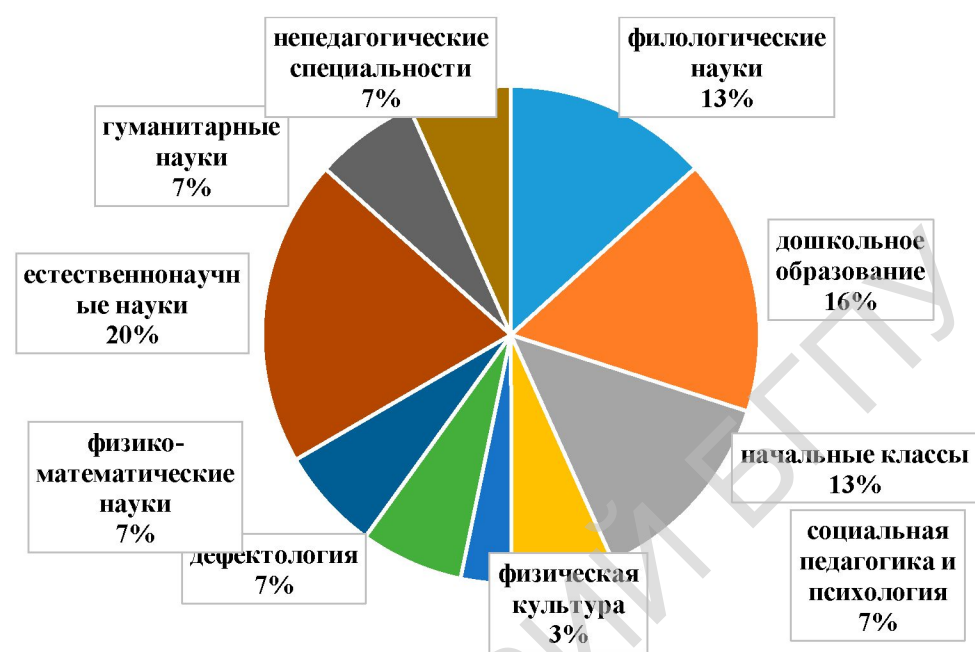


Рисунок 1.3. – Предметные области профессиональной деятельности слушателей группы М-151

Результатом переподготовки является не только новая квалификация отдельных людей персонально (подход на индивидуализацию), а в первую очередь формирование некоторой профессиональной прослойки, сообщества менеджеров образования «нового поколения», способных понимать и осваивать современную проблематику образования.

Развитие лидерских качеств педагогов осуществляется также через систему повышения и поддержки квалификации специалистов, которая рассматривается как дополнительное профессиональное образование, направленное на обновление, углубление знаний, развитие профессиональных умений и навыков.

В таблице 1.6 приведены примеры тематических курсов, изучение которых способствует развитию лидерских качеств, включенных в план работы лидеров учреждений образования, обеспечивающих повышение квалификации педагогов.

Таблица 1.6. – Тематика курсов, направленных на развитие лидерских качеств педагогов, 2016 год

№	Учреждение образования	Тематика курса
1	Академия последипломного образования	Теоретические основы и практика управления учреждениями образования; Теория и практика управления образовательным

		процессом; Инновационные процессы в управлении качеством образования; Эффективный школьный менеджмент; Управление учреждением образования в современных условиях; Эффективный менеджмент функционирования и развития учреждений специального образования; Эффективный образовательный менеджмент с учетом региональных условий; Теоретические основы и практика управления учреждением дошкольного образования; Современные подходы к управлению учреждением дошкольного образования; Управление персоналом учреждения дошкольного образования; Основы управления учреждением дошкольного образования в современных условиях (для педагогических работников, входящих в резерв руководящих кадров на замещение должности заведующего учреждением дошкольного образования)
2	ИПКиП им.М.Танка БГПУ	Психология управления; Тайм-менеджмент в деятельности руководителя учреждения образования; Развитие корпоративной культуры в учреждении образования
3	Академии управления при Президенте Республики Беларусь	Курсы для лиц, включенных в резерв на должности руководителей, заместителей руководителей управлений (отделов) образования, спорта и туризма; Программа «Подготовка новых лидеров регионального развития государств-участников СНГ на основе передовых технологий формирования лидерских компетенций»

Таким образом, в процессе профессиональной подготовки менеджеров в сфере образования, обучения резерва руководящих кадров системы образования слушатели овладевают методологией, теорией и практикой современного менеджмента, спецификой организации управления образовательными системами, приобретают личностные качества, необходимые руководителю учреждения, в т.ч. и лидерские, получают право занимать руководящие должности в учреждениях и органах образования.

1.4 Опыт развития лидерских качеств средствами неформального образования

Неформальное образования является неотъемлемой и составной частью непрерывного образования. В соответствии с классификацией ЮНЕСКО к

неформальному образованию (non-formal education) относят учебные программы и курсы, которые проводятся не в рамках традиционной системы образования, где итоги обучения не всегда подтверждаются соответствующими документами. В Меморандуме непрерывного образования Европейского Союза подчеркивается, что неформальное образование является равноправной составляющей образовательного процесса на протяжении всей жизни⁶.

Содержание неформального образования реализуется по нескольким направлениям и способствует:

- формированию активной гражданской позиции, в т.ч. лидерских качеств;
- повышению социальной и профессиональной компетентности подрастающего поколения;
- повышению мотивации к обучению в целом;
- формированию стратегических жизненных целей;
- решению социальных проблем местного сообщества;
- эффективному использованию теоретических знаний для общественно значимой деятельности;
- совершенствованию процесса профориентации.

В процессе неформального образования как особого вида общественно значимой деятельности развиваются механизмы становления профессиональных и личностных компетенций личности. Этот процесс влияет на формирование ее духовно-нравственной, политической и правовой культуры, экологического мышления, социального поведения, основанного на уважении к законам государства и общества, повышает способность к личностному самоопределению и самореализации в динамично изменяющихся социально-политических условиях.

Неформальное образование взрослых включает в себя развитие ценностей белорусской идентичности, гражданской ответственности, правового самосознания, приверженности гуманистическим и демократическим идеалам, закрепленным в Конституции Республики Беларусь.

Практикоориентированность программ неформального образования обусловлена тем, что обучающие действия являются частью определенных проектов.

В таблице 1.7 приведен личный опыт развития лидерских качеств средствами неформального образования.

Таблица 1.7. – Организации неформального образования, способствующие развитию лидерских качеств

№	Организация	Образовательная программа	Результат
1	Фонд «Образование	Активные методы воспитания;	Развитие лидерских качеств; Разработчик 4-х педагогического

⁶ Меморандум непрерывного образования Европейского Союза (неофициальный перевод) // Адукатар. — № 2 (8). — 2006. — С. 24—27

	для демократии» (Польша)	Проектная деятельность; Тьюторинг	проектов областного уровня; Соавтор 2-х международных грантовых проектов; Практика оказания тьюторской поддержки реализации проектов
2	Фонд «Современная Польша»	Дистанционное обучение (технология создания и ведения дистанционных курсов); Медиаобразование; Современные информационные технологии	Соавтор дистанционных курсов «Проект? Проект...Проект!», «Детство под зонтом», «Helpdesk», «Медиаэкспресс», «Урок & медиа», «Учитель - персона медиа». Разработчик педагогических проектов - «Внедрение информационных технологий в образовательный процесс и создание единого информационного пространства учебного заведения»; «Системный подход в формировании энерго- и ресурсосберегающей образовательной среды гимназии», «Дистанционное обучение как средство профессиональной реализации педагога и индивидуализации образования учащихся гимназии», «Формирование медиакультуры обучающихся в среде комплексного медиаобразования современной школы» (областной уровень)
3	Фонд MATRA МИД Королевства Нидерланды	Проектный менеджмент; Коучинг	Грантовые проекты «Мусорная революция» и «Коридорные дети», реализованные в г.Жодино; Международный сертификат «Руководитель экокоманды (коуч)»
4	Центр науки Коперник (г.Варшава, Польша)	Методическое сопровождение деятельности клуба молодых открывателей	Созданы Клубы молодого открывателя в 2-х учреждениях образования; Сопровождение проектов «Весна в КМО. Сотрудничество» и «Измерим Землю вместе», реализуемых обучающимися школы
5	Инициатива «Дети Чернобыля»	Экологический и проектный менеджмент; Технология проведения переговоров	Разработка и реализация проекта «Местная экология: вместе ездим, вместе изучаем»; Договор о сотрудничестве

			(бессрочный); Укрепление материально- технической базы школы
--	--	--	--

Неформальное образование является наиболее гибким, разнообразным по форме и многоаспектным звеном системы непрерывного образования. Оно в наибольшей мере способно удовлетворить образовательные потребности разных групп населения, не всегда прямо связанные с их профессиональным ростом; отличается нетрадиционным подходом к организации образовательной деятельности, тесной связью с производственной и социокультурной средой, всемерным стимулированием самообразования, самовоспитания и саморазвития человека, независимо от его профессии, возраста, места жительства, но обязательно с учетом его образовательных потребностей и интересов.

Таким образом, преимущества системы неформального образования состоят в ее мобильности, гибкости в контексте происходящих глобальных изменений в образовании. Однако важность данного вида образования недооценена. Неформальное образование реализует ярко выраженный практико-ориентированный подход, обеспечивающий получение новых знаний, развитие личностных качеств и гражданских компетенций.

ГЛАВА 2

ПУТИ И СРЕДСТВА ИЗУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ

2.1 Диагностические методики определения лидерских качеств руководителей

Психологи считают, что лидеров можно найти на всех уровнях деловой активности, а не только на самом верхнем уровне управления. Лучшие лидеры обычно придерживаются общего комплекса ценностей, в который входят «справедливость, равенство, беспристрастность, целостность, честность, доверие».

Каждый человек может определить свою и чужую пригодность к лидерству с помощью такого критерия, как непрерывное самосовершенствование. По мнению С. Кови, для большинства людей характерна тенденция к ограничению вчерашними знаниями, а не воспитанию в себе духа непрерывного самосовершенствования.

Определение лидерских качеств — целенаправленное формирование и углубление соответствующих качеств и навыков. Формирование лидера в организации в большей или меньшей степени учитывает возможности формировать и развивать лидерские способности путем обучения и самообучения.

Оценить уровень профессиональной подготовки можно с помощью специализированных тестовых заданий, способности к администрированию — проанализировав имеющийся опыт работы (точнее, успешность деятельности на руководящих должностях разного уровня), а вот выявить способность стать лидером, взять на себя ответственность и в определенных ситуациях повести за собой людей достаточно сложно.

С целью диагностики и определения уровня развития лидерских качеств педагогов были использованы методики:

- «Геометрические фигуры» (Приложение В);
- «Экспресс-диагностика организаторских способностей» (Приложение Г);
- «Диагностика лидерских способностей» (Е. Жариков, Е. Крушельницкий) (Приложение Д);
- «Самооценка лидерства» (Приложение Е);
- «Как определить лидера в коллективе» (Приложение Ж).

Практическое значение теста «Геометрические фигуры» заключается в возможности широкого применения полученных результатов в практике работы служб персонала; изучения управленческих черт руководителя; экспресс-диагностике текущего состояния межличностных отношений индивида.

Тест позволяет определить форму личности человека; дать подробную характеристику личностных качеств и особенностей его поведения; составить сценарий поведения для каждой формы личности в типичных ситуациях; увидеть динамику отношений формы личности с другими психологическими типами; определить «язык» общения с окружающими людьми. Инструкция

проведения теста проста: следует расположить геометрические фигуры в порядке предпочтения от наиболее понравившейся фигуры («Это – я!») до наименее. На первом месте – форма личности тестируемого, на последнем – геометрическая фигура, символизирующая человека, взаимодействие с которым будет представлять для него наибольшие трудности. Номера 2, 3, 4 – это своеобразные модуляторы, которые окрашивают ведущую мелодию поведения тестируемого. Наибольшее влияние на основную форму личности оказывает, несомненно, фигура, находящаяся на позиции 2⁷. Представленная методика позволяет оценить способность человека быть лидером.

Тест «Экспресс-диагностика организаторских способностей» дает возможность более глубоко разобраться в структуре организаторских способностей и одновременно выявить уровень владения ими. Тестируемому необходимо ответить на 20 вопросов, требующих однозначного ответа «да» или «нет». Коэффициент организаторских способностей (высокий, средний, низкий) равен дроби, где числитель – сумма совпадений с ключом, умноженная на 100%, а знаменатель – 20.

Методика «Диагностика лидерских способностей» (Е. Жариков, Е. Крушельников) предназначена для оценки способности человека быть лидером. Состоящая из 50 вопросов, на которые дается ответ «да» или «нет». В данной методике составители отмечают, что лидерский потенциал во многом зависит от развитости организаторских и коммуникативных качеств. Так же они выделяют ряд характерологических черт личности, которые присущи лидеру.

Тест «Как определить лидера в коллективе», состоящий из 10 вопросов, определяет уровень проявления лидерских качеств.

Экспресс-тест «Самооценка лидерства» позволяет определить актуальный уровень проявления лидерства в совместной деятельности. Тестируемый выбирает из десяти суждений наиболее подходящий для него ответ в буквенной форме. Обработка и интерпретация результатов теста проста: количество ответов А определяет уровень проявления лидерства (высокий, средний, низкий). Преобладание ответов «В» свидетельствует об очень низком или деструктивном лидерстве.

Современному лидеру необходимо быть хорошо психологизированным. Речь идет не столько о специальных знаниях, сколько о знании тех, с кем имеешь дело. Чтобы успешно сотрудничать с человеком, нужно ясно представлять себе такие его качества как: степень общительности, манеру поведения, деловые и профессиональные качества, потенциальные возможности и условия, в которых они могут проявиться.

Участие в выполнении опытно-экспериментальной части работы приняли 21 педагог государственного учреждения образования «Средняя школа №2 г.Жодино» (62% от общего количества всех педагогов школы). Одним из условий проведения диагностики было добровольное участие.

⁷ Реуцкий, М.В. Психодиагностика. Психометрический тест Сьюзен Деллингер: новое видение / [Электронный ресурс]. – Портал «Медицинская информационная сеть». - Режим доступа: <http://www.medicinform.net/>. Дата доступа: 15.01.2016

Качественный состав участников (Приложение И) следующий:
85,7% (18 чел.) педагогов имеют высшее образование, 14,3% (3 чел.) – среднее специальное (рис.2.1.);

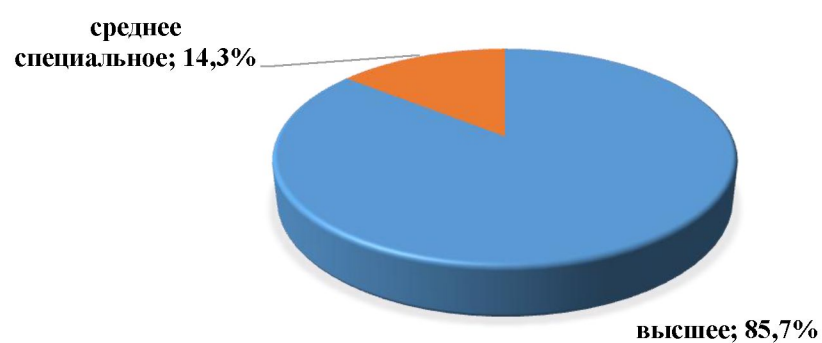


Рисунок 2.1. - Уровень образования педагогов

23,8% (5 чел.) педагогов имеют высшую квалификационную категорию, 28,5% (6 чел.) – I категорию, 19% (4 чел.) – II категорию, 28,5% (6 чел.) педагогов не имеют квалификационной категории (рис.2.2):

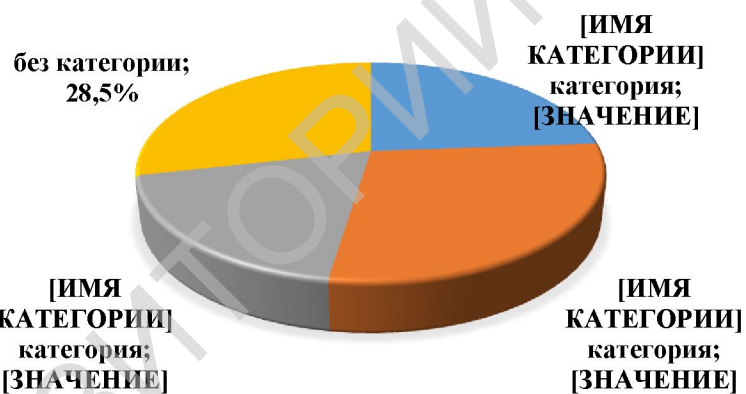


Рисунок 2.2. - Квалификационный состав педагогов

Педагоги-респонденты имеют следующий педагогический стаж: 5% (1 чел.) педагогов – более 30 лет, 9,5% (2 чел.) – 26-30 лет; 19% (4 чел.) – 21-25 лет; 9,5% (2 чел.) – 16-20 лет; 24% (5 чел.) – 11-15 лет; 5% (1 чел.) – 6-10 лет; 14% (3 чел.) – 1-5 лет; 14% (3 чел.) – менее 1 года (рис.2.3):

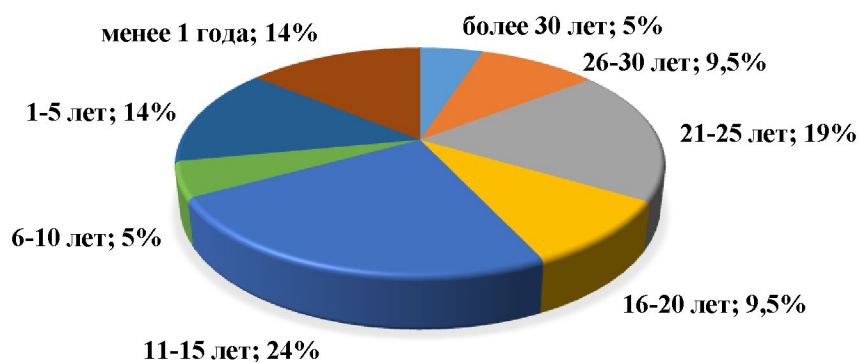


Рисунок 2.3. - Педагогический стаж педагогов

Стаж работы педагогов в средней школе №2 г.Жодино составляет: более 30 лет – 1 педагог (5%); 16-25 лет – 24% (5 чел.); 6-15 лет – 14% (3 чел.); 1-5 лет – 24% (5 чел.); менее 1 года – 33% (7 чел.) (рис.2.4).

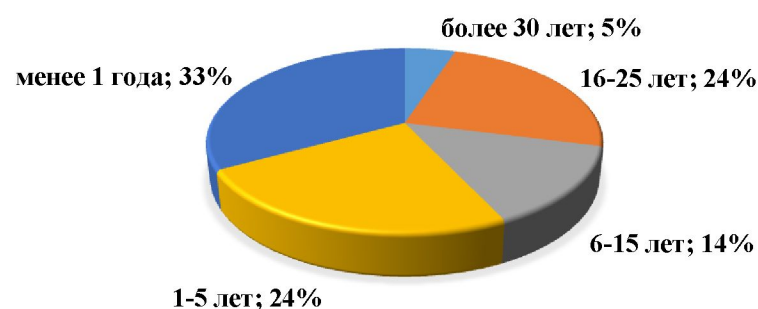


Рисунок 2.4. -Стаж работы педагогов в средней школе №2 г.Жодино

Сфера профессиональной деятельности (преподаваемый учебный предмет) такова: начальные классы – 24%, СППС – 14%, учебные предметы естественно-математического и филологического циклов – по 19%, учебные предметы гуманитарного и технологического циклов – соответственно 9,5% и 5%, специальное образование – 9,5%.

2.2 Результаты опытно-экспериментальной работы по выявлению лидерских качеств у педагогов государственного учреждения образования «Средняя школа №2 г.Жодино»

1.Педагогам был предложен психологический тест «Геометрические фигуры» (Приложение В), который предлагает рассмотреть пять геометрических фигур (квадрат, треугольник, прямоугольник, круг, зигзаг) (рис.2.5) и расставить их в порядке предпочтения.



Рисунок 2.5. - Геометрические фигуры

Результаты тестирования (Приложение К) таковы:
на первое место педагоги поставили геометрические фигуры: квадрат – 2 человека (9,5%), треугольник – 4 человека (19%), прямоугольник – не сделан выбор, круг – 11 человек (52,3%), зигзаг – 4 человека (19%) (рис.2.6)

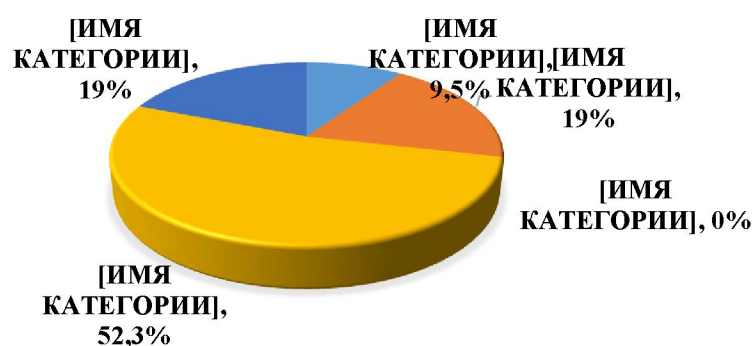


Рисунок 2.6. - Выбор первой геометрической фигуры

Два педагога (9,5%) на первое место поставили **квадрат** (рис.2.7).

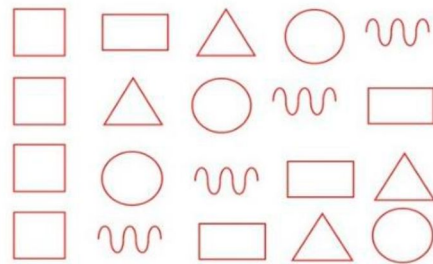


Рисунок 2.7. – Выбор первой фигуры «квадрат»

КВАДРАТ – ведущей функцией жизнедеятельности данной формы является логика, что и определяет его склонность к планированию, поиску и установлению причинно-следственных связей. Трудолюбие, усердие, потребность доводить начатое дело до конца, упорство, позволяющее добиваться завершения работы, – вот основные качества истинных Квадратов. Выносливость, терпение и методичность делают Квадрата высококлассным специалистом в своей области. Этому способствует и неутолимая потребность в информации. Квадраты могут стать хорошими специалистами – техниками, отличными администраторами, но редко бывают хорошими менеджерами. Чрезмерное пристрастие к деталям, потребность в уточняющей информации для принятия решений лишает Квадрата оперативности. Кроме того, рациональность, эмоциональная сухость, консерватизм в оценках мешают Квадратам устанавливать контакты. Квадраты неэффективно действуют в аморфной ситуации [9; 79-80].

Четыре (4) педагога (19%) выбрали **треугольник** (рис.2.8).

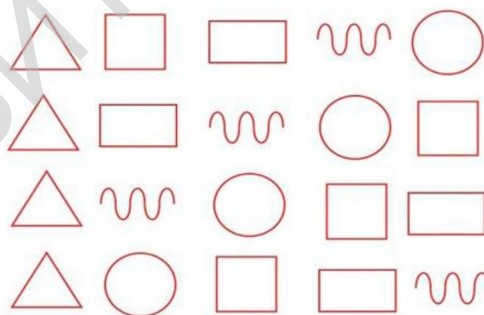


Рисунок 2.8. – Выбор первой фигуры «треугольник»

Ведущая функция – интуиция. Форма символизирует лидерство. Характерная особенность истинного Треугольника – способность концентрироваться на главной цели. Они – энергичны, уверены, честолюбивы и сильны. Потребность быть правым и управлять положением дел, решать не только за себя, но и за других, делает Треугольника личностью, постоянно соперничающей, конкурирующей с другими. Они быстро и успешно учатся тому, что соответствует их прагматической ориентации, способствует достижению главного. Из них получаются отличные менеджеры. Главное отрицательное качество Треугольников – сильный эгоцентризм, направленность на себя. Треугольники заставляют все и всех вращаться вокруг себя. [9; 80-81].

Никто из педагогов не выбрал **прямоугольник** - фигуру, символизирующую состояние перехода и изменения. Это люди, не удовлетворенные тем образом жизни, который они ведут сейчас, и занятые поисками лучшего положения. Основное психическое состояние Прямоугольников – замешательство, запутанность в проблемах. Они часто имеют низкую самооценку. У Прямоугольника есть и позитивные качества: любознательность, пытливость, интерес к происходящему и смелость. Обратной стороной этого является чрезмерная доверчивость, внушаемость. Прямоугольниками легко манипулировать. [9; 81-82].

11 педагогов (52,3%) выбрали **круг** (рис.2.9).

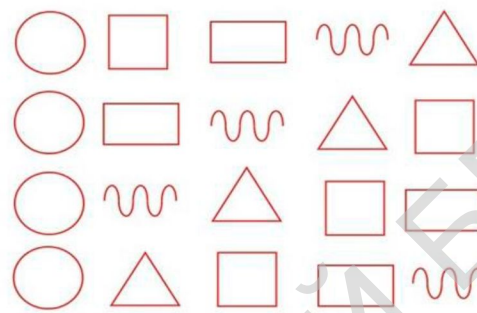


Рисунок 2.9. – Выбор первой фигуры «круг»

Круг – символика отношений или этики. Заинтересован в хороших межличностных отношениях. Высшая ценность для Круга – люди. Он стабилизирует группу, обладает высокой эмпатичностью. Круги «болеют» за свой коллектив и популярны среди коллег по работе, что и обеспечивает начало их подъема по служебной лестнице как активистов, чаще всего – через общественные организации. Однако они, как правило, слабые менеджеры и руководители. Для Круга нет ничего более тяжелого, чем вступать в межличностный конфликт. Круги не отличаются решительностью. Главная черта их мышления – ориентация на субъективные факторы проблемы (ценности, оценки, чувства) и стремление найти общее даже в противоположных точках зрения. Круг – прирожденный психолог, но слабый организатор [9; 82-83].

4 педагога (19%) выбрали **зигзаг** (рис.2.10).

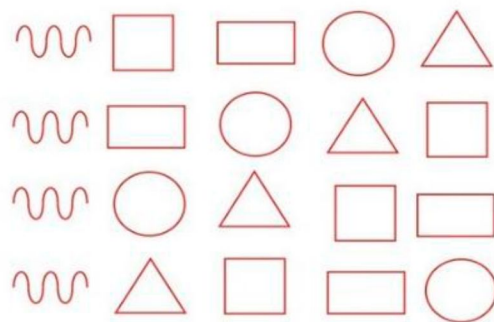


Рисунок 2.10. – Выбор первой фигуры – зигзаг

Зигзаг – символика чувств и эмоций - самая уникальная из пяти фигур и единственная разомкнутая. Эта фигура символизирует креативность, творчество.

Зигзаги не могут трудиться в хорошо структурированных ситуациях. Их раздражают четкие вертикальные и горизонтальные связи, строго фиксированные обязанности и постоянные способы работы. В работе им требуется независимость от других и высокий уровень стимуляции на рабочем месте. Тогда Зигзаг начинает генерировать новые идеи и методы работы. Они несдержанны, очень экспрессивны, не сильны в проработке конкретных деталей и не слишком настойчивы в доведении дела до конца [9; 83-84].

Далее приведена интерпретация результатов психогеометрического теста для различных модуляций (первая и вторая фигуры), т.к. наибольшее влияние на основную форму личности оказывает фигура, находящаяся на позиции 2.

1 педагог (4,8%) имеет вариант фигуры-модулятора «квадрат-треугольник» (рис. 2.11).



Рисунок 2.11. – Фигура-модулятор «квадрат-треугольник»

Интерпретация результата: испытуемый в силу объективных причин переживает осознание того, что логические действия для разрешения ситуации в сложившихся условиях неэффективны, а причинно-следственные связи отсутствуют, и вынужден прислушиваться к своей номинально выраженной, но присутствующей интуиции.

1 педагог (4,8%) составил вариант фигуры-модулятора «квадрат-круг» (рис. 2.12).



Рисунок 2.12. – Фигура-модулятор «квадрат-треугольник»

Данный тип личности, возможно, излишне стремится структурировать и жестко организовывать деятельность своих подчиненных, отсюда конфликт в коллективе и необходимость «включить» функцию этики, чтобы разобраться в межличностных отношениях и том, что в его поведении фрустрирует окружающих.

2 педагога (9,5%) определили вариант фигуры-модулятора «треугольник-круг» (рис. 2.13).



Рисунок 2.13. – Фигура-модулятор «треугольник-круг»

Вышеуказанное отношение свидетельствует о том, что характерная для Треугольника тенденция «цель оправдывает средства» привела к осложнению отношений с окружающими, и теперь ему необходимо, соединив усилия

интуиции и этики, определить, какое поведение приемлемо или неприемлемо в отношениях с коллегами или окружающими.

1 педагог (4,8%) составил вариант фигуры-модулятора «треугольник-прямоугольник» (рис. 2.14).



Рисунок 2.14. – Фигура-модулятор «треугольник-прямоугольник»

Диспозиция встречается редко, т.к. Треугольник – чрезвычайно адаптивная и самодостаточная форма личности, которая может попросту не признавать индивидов с зависимым мышлением.

1 педагог (4,8%) имеет вариант фигуры-модулятора «треугольник-зигзаг» (рис. 2.15).

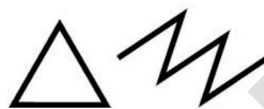


Рисунок 2.15. – Фигура-модулятор «треугольник-зигзаг»

Сочетание говорит о возможности «заданной креативности» испытуемого. Интуиция в сочетании с чувственностью дает потрясающий результат, когда необходимо нестандартно решать четко сформулированную задачу.

4 педагога (19%) определили вариант фигуры-модулятора «круг-квадрат» (рис. 2.16).



Рисунок 2.16. – Фигура-модулятор «круг-квадрат»

Наиболее травматичная для Круга ситуация, когда возникает необходимость расставлять приоритеты путем выбора и обоснования, буквально «отрывая от себя» отношения.

3 педагога (19%) выбрали вариант фигуры-модулятора «круг-треугольник» (рис. 2.17).



Рисунок 2.17. – Фигура-модулятор «круг-треугольник»

Индивид изучает отношения в коллективе интуитивным путем, например, вступивший в полномочия начальник вызывает к себе в кабинет по очереди своих подопечных и после 15-минутной беседы формирует «первое впечатление», которое некоторое время будет подсказывать ему, как вести себя с этим человеком.

4 педагога (19%) имеют вариант фигуры-модулятора «круг-зигзаг» (рис. 2.18).



Рисунок 2.18. – Фигура-модулятор «круг-зигзаг»

Достаточно распространенное сочетание, т.к. отношения, особенно чувственные, могут порождать творческие импульсы или поддерживать креативную деятельность индивида.

Варианты фигур-модуляторов «зигзаг-круг» выбрали 2 педагога (9,5%), «зигзаг-треугольник» - 1 педагог (4,8%), «зигзаг-прямоугольник» - 1 педагог (4,8%) (рис. 2.19).

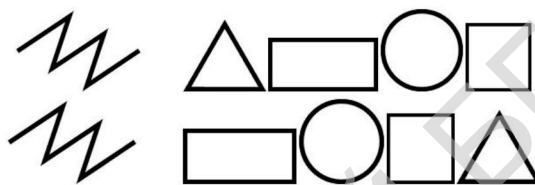


Рисунок 2.19. – Фигура-модулятор «зигзаг»

На большинстве рисунков с Зигзагом на первом месте доминирующая личностная форма визуально отстоит от основных фигур, подчеркивая формальность их расположения согласно инструкции экспериментатора.

Последняя фигура указывает на форму человека, взаимодействие с которым будет представлять для тестируемого наибольшие трудности.

Основные оппозиции (рис.2.20) следующие:

линейные формы традиционно выступают в оппозиции к Зигзагу. Квадрат не может подчинить его своим правилам (1 чел., 4,8%), а Треугольник – заставить творить для воплощения конкретной цели (2 чел., 9,5%);

круг не в состоянии «понять», как Зигзаг может обесценивать с таким трудом налаженные отношения (6 чел., 28,6%).

зигзаг пребывает в относительном мире с интуитивным Треугольником (1 чел., 4,8%) и ровным в отношениях Кругом, зато категорически не приемлет директивного Квадрата (1 чел., 4,8%) и зависимого Прямоугольника (2 чел., 9,5%).

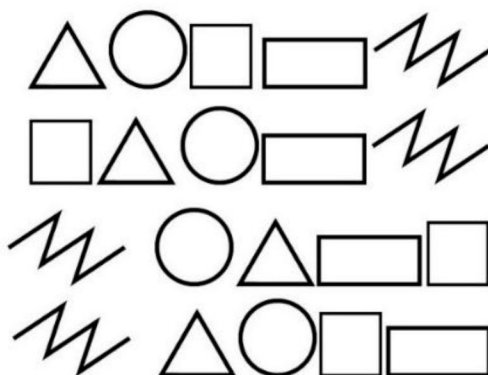


Рисунок 2.20. – Основные оппозиции

На основании результатов теста можно сделать вывод о том, что в школе преобладают работники, заинтересованные в гармоничных межличностных отношениях, ценящие коллектив школы (52,3%), творческие педагоги (19%); 4 педагога (19%) стремятся к лидерству (Дубровская И.М., учитель истории, Никончик Е.С., учитель начальных классов, Пузына Е.В., учитель немецкого языка, Шеремет Е.Н., учитель информатики). Также определены педагоги, способные эффективно работать в одной группе или индивидуально.

Педагогам была предложена методика **«Экспресс-диагностика организаторских способностей»**, которая дает возможность более глубоко разобраться в структуре организаторских способностей и одновременно выявить уровень владения ими. Результаты (Приложение Л) таковы:

высокий уровень организаторских способностей имеют 23,8% (5 чел.) педагогов (Атикер М.Д., Блинова С.А., Никончик Е.С., Мурашко И.В., Гразновская А.В.), средний уровень – 61,9% (13 чел.), низкий – 14,2 % (3 чел.) (рис. 2.21).

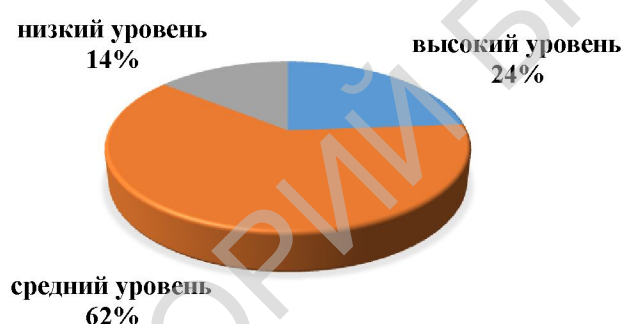


Рисунок 2.21. – Уровень организаторских способностей

Организаторские способности руководителя выражаются, прежде всего, в умении выделять и четко формулировать как перспективные, так и наиболее важные в каждой конкретной ситуации задачи, своевременно принимать аргументированные решения и обеспечивать их выполнение, согласовывать свои замыслы с условиями действительности, организовывать, координировать, направлять и контролировать деятельность подчиненных, постоянно и эффективно сотрудничать с общественными организациями, совещательными органами и органами контроля.

Предложенная методика **«Диагностика лидерских способностей»** (Е.Жариков, Е. Крушельницкий) позволяет оценить способность человека быть лидером. Результаты (Приложение М) следующие:

качества лидера выражены слабо у 57,1% (13 чел.) педагогов, средне – у 38% (8 чел.), сильно - 4,7% (1 чел., Колбасенко Г.И.), склонных к диктату – нет (рис.2.22).

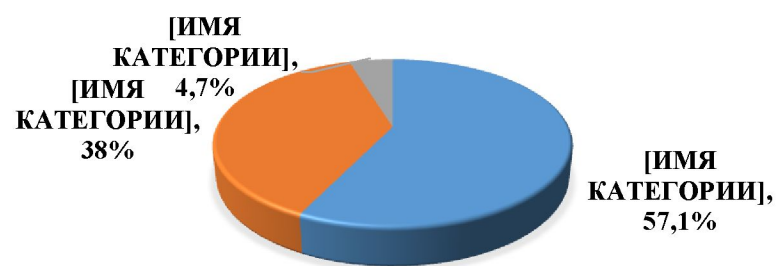


Рисунок 2.22. – Степень выражения лидерских способностей

Использованный экспресс-тест «Самооценка лидерства» позволил определить актуальный уровень проявления лидерства в совместной деятельности. Педагоги определили уровень собственного лидерства (Приложение Н) следующим образом:

52,3% педагогов (11 человек) считают, что обладают высоким уровнем проявления лидерства; 33,3% (7 чел.) педагогов - средним уровнем; 14,2% (3 чел.) - очень низким (деструктивным) уровнем лидерства (рис.2.23).

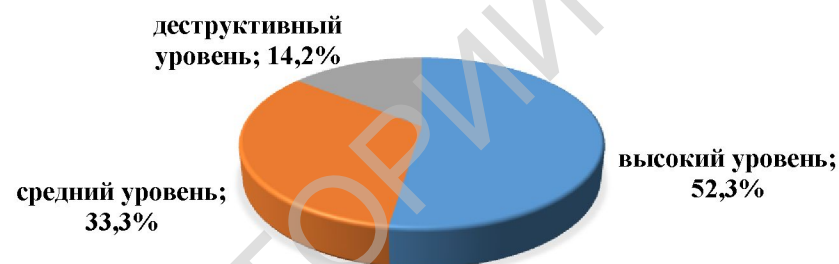


Рисунок 2.23. – Самооценка выражения лидерских способностей

Тест «Как определить лидера в коллективе» направлен на определение уровня проявления лидерских качеств. Результаты (Приложение П) следующие:

47,6% (10 человек) педагогов считают, что хотели бы быть лидером в своем коллективе, но, к сожалению, пока им это не очень удаётся;

42,8 % (9 чел.) респондентов могут взять инициативу на себя и направить коллектив в нужное русло, но, к сожалению, бывает так, что некоторые люди из коллектива не хотят идти по их призывам и прислушиваться к ним;

9,5% (2 чел.) педагогов считают, что являются прирожденными лидерами (Шилова Т.И., учитель белорусского языка и литературы, Макарова А.В., учитель-дефектолог).

Методики, использованные в опытно-экспериментальной части работы, являются и хорошим исследовательским инструментом, позволяя выявить тех лиц, кто обладает лидерским потенциалом (способен быть лидером) и в то же время могут служить в качестве тренинговых упражнений.

Дополнительно был проведен анкетный опрос действующих руководителей учреждений образования г.Жодино (19 человек) с целью определения факторов, определяющих развитие лидерских качеств (рис.2.24).

По мнению руководителей, на развитие их лидерских качеств в большинстве своем повлияло:

- приобретение опыта работы на руководящей должности с помощью проб и ошибок (15 человек; 78,9%);
- наблюдение за поведением руководителя эффективно управляющим коллективом из собственного опыта (9 человек; 47,4%);
- чтение литературы по лидерству, эффективному управлению (10 человек; 52,6%).



Рисунок 2.24. – Факторы влияния на развитие лидерских качеств

При этом, влияние обучения на курсах повышения квалификации, участия в психологических программах, тренингах, семинарах по эффективному управлению, развитию лидерства, занятий в рамках профессионально-психологической подготовки отметили лишь 16% опрошенных. Но при этом следует отметить, что 11% респондентов прошли переподготовку по специальности «Менеджмент учреждений дошкольного, общего среднего образования, дополнительного образования детей и молодёжи» и отмечают, что обучение способствовало успешному развитию их лидерских качеств.

Таким образом, роль психологического обеспечения в развитии лидерских качеств руководителей пока невысока. Развитие лидерских качеств руководителей учреждений образования происходит чаще всего стихийно, на основе собственных проб и ошибок, с помощью перенесения эталонов поведения более удачного, на его взгляд, примера руководства коллективом из собственного опыта, либо в результате самообучения (чтение специальной литературы).

При изучении практического опыта психологического обеспечения развития лидерских качеств руководителей учреждений образования в процессе анкетного опроса педагогов-психологов учреждений образования г.Жодино, было выявлено, что наиболее оптимальными формами (по соотношению эффективности и применимости) развития лидерских качеств руководителей

учреждений образования на местах является «саморазвитие, самообучение» и «индивидуальная психологическая помощь (консультирование, беседы, коучинг)». При этом, «активные формы обучения: тренинг, деловые игры, моделирование управленческих ситуаций» остается самой эффективной формой, но уступает двум предыдущим с точки зрения применимости на практике.

На основании результатов проведенных диагностик также сделаны следующие выводы:

- педагог как личность и профессионал стремится к лидерству в разнообразных официальных и неофициальных сферах взаимоотношений в коллективе, социальной среде и на различных уровнях общения. Успешность становления педагога лидером может быть различна, что соответствующим образом складывается в соответствии с психологическим состоянием как личности педагога, так и социальной контактной среды школы;
- внешними критериям успешности становления лидерства в педагогическом коллективе являются: эффективность, результаты деятельности, авторитет, положение в ролевых структурах взаимоотношений в коллективе, а также признание со стороны администрации, педагогов, обучающихся и их законных представителей;
- внутренние личностные критерии успешности лидерства - это положительная самооценка педагогом хода и результата данного процесса. Удовлетворенность (неудовлетворенность) педагога как индивида своим положением в ролевой структуре коллектива, результатами своей деятельности;
- осмысление лидерской позиции и овладение соответствующими профессионально-педагогическими компетентностями происходит параллельно, данные процессы взаимообусловлены. Осознание готовности (или неготовности) выполнять лидерский функционал в работе с группой — первый шаг педагога к серьезным преобразованиям в своей эмоционально-волевой и ценностно-мотивационной сферах.
- процесс осмысления миссии педагога как лидера образовательного сообщества может стать системообразующим в вопросе организации профессионального самообразования;
- перспективными векторами профессионального роста педагога-лидера следует считать формирование социальной направленности, ценностное самоопределение, овладение навыками саморегуляции и влияния на окружающих;
- не в полной мере используются возможности системы повышения квалификации и переподготовки кадров для развития лидерских качеств педагогов.

Для обеспечения эффективности организации, ее перспективного и долгосрочного развития, специалистам высшего уровня управления следует уделять особое внимание формированию лидеров. Эффективный лидер не просто сам обладает набором определенных качеств и умений, необходимых для управления организацией и обеспечения ее успешной работы в быстро изменяющейся окружающей среде, но и может подготовить самостоятельно

мыслящих, квалифицированных последователей и преемников. Воспитание новых лидеров в организациях является неотъемлемой частью ее корпоративной культуры.

2.3. План мероприятий по развитию лидерских качеств педагогических работников государственного учреждения образования «Средняя школа №2 г.Жодино»

Модель развития лидерских качеств руководителя учреждения образования включает в себя следующие компоненты:

1) Проблемно-целевой компонент: постановка проблемы. В учреждении образования существует необходимость развития лидерских качеств педагогов (в том числе резерва руководящих кадров), так как сочетание руководства и лидерства в практике управления распространено недостаточно, что отрицательно сказывается на эффективности управления коллективом.

2) Предметно-содержательный компонент: определение структуры лидерских качеств руководителя учреждения образования.

3) Организационно-процессуальный компонент: определение направлений и условий реализации развития лидерских качеств: социокультурных, психологических и педагогических.

4) Инструментально-методический компонент: определение технологий как совокупности психолого-педагогических форм, методов, средств обучения и развития.

Развитие в себе лидерских качеств – дело трудоемкое, затратное по времени и вложениям, но на сегодняшний день востребованное и необходимое, и основой для личностных изменений может стать отказ от стереотипов, устаревших убеждений. Лидерство открывает перед человеком новые возможности, как в карьерном росте, так и в обеспечении грамотно поставленных маркетинговых задач для развития организации в целом. Дополнительные усилия на первых этапах работы над собой быстро окупаются теми достижениями, которые становятся возможными благодаря масштабности мышления и максимальной профессиональной отдаче лидера-руководителя.

Далее приведены некоторые доступные приемы самостоятельного развития в себе качеств лидера:

четкий план профессионального роста, в том числе, участие в тренингах личностного развития, тренингах командной работы и других подобных мероприятиях;

реальная оценка своих возможностей и целей в профессиональной и личной жизни, понимание применения своих лидерских качеств;

выбор и реализация самых простых и доступных решений для улучшения ситуации на настоящий момент, что позволит укрепить вашу позитивную мотивацию достижения результата;

обязательное выделение времени на саморазвитие, в том числе, изучение не только практических методов, но и теоретического материала для лидеров-практиков.

Развитие и оценка лидерских качеств включает психодиагностические критерии оценки лидерства руководителей учреждений образования; психолого-педагогические технологии развития лидерских качеств; оценку эффективности развития.

Освоение пространства лидерского поведения предполагает поэтапную эволюцию лидерской позиции педагога. На каждой стадии данного эволюционного процесса педагог позиционирует себя как лидер по отношению:

- к самому себе;
- к партнерам по межличностным коммуникациям в группе;
- к детскому коллективу или коллективу коллег, единомышленников;
- к образовательному сообществу детей и взрослых.

Наиболее эффективным средством развития лидерских качеств руководителей учреждений образования является комплекс мероприятий, включающий:

интегрирующие групповые и индивидуальные психолого-педагогические технологии (профессионально-психологические тренинги и индивидуальный управленческий коучинг),

саморазвитие педагога, руководителя.

В таблице 2.1 приведен план мероприятий по развитию лидерских качеств педагогов на 2016/2017 учебный год, реализуемый в государственном учреждении образования «Средняя школа №2 г.Жодино».

Таблица 2.1. – План мероприятий по развитию лидерских качеств педагогов на 2016/2017 учебный год

Стадия формирования лидерской позиции	Цель	Мероприятие	
		Содержание	Название, время и место проведения
I	Развитие навыков саморегуляции: управление собой, собственными внутренними состояниями, своей внешней выразительностью	Изучение основы тайм-менеджмента и культуры самоорганизации	Коучинг-занятие «Развитие лидерских качеств учителя» (сентябрь 2016г.); Цикл тренингов «Самоменеджмент: управление карьерой» (3 занятия; 1 полугодие, школа); Самообразование по теме
II	Развитие навыка позиционирования себя в качестве лидера, ведущего в каких-либо ситуациях межличностного взаимодействия	Внутригрупповые коммуникации, в которых педагог берет инициативу в свои руки. Развитие навыков самопрезентации, техник и способов	Тренинг «Активные методы воспитания» (09-17.07.2016, г.Варшава (Польша), фонд «Образование для демократии»; Актуальная студия «Учимся самопрезентации» (17.09.2016, школа)

		влияния на партнеров по общению	Изучение дистанционного курса «Учитель – персона медиа» (январь-февраль 2017г.); Обучение на курсах, посвященных вопросам управления персоналом и менеджменту ЧР
III	Расширение пространства лидерского поведения педагога до масштабов педагогического коллектива, до практики опосредованного управления детским коллективом. Актуализация социальной чувствительности	Формирование собственной команды единомышленников и координация их действия в достижении общей цели. Сопровождение социальных инициатив актива учащихся, методика параллельного действия в развитии командных отношений	Воркшоп «Проект: от идеи до успеха» (16-19.06.2016, г.Белосток (Польша), фонд «Образование для демократии»; Разработка и реализация проекта «Краеведческая квест-игра «Я, ты, он, она – вместе жодинцев семья» (20.08-24.09.2016) (финансовая поддержка фонда MATRA МИД Королевства Нидерланды); Поддержка социальной инициативы «Подари тепло!» (26.09-01.10.2016); Участие в фестивале проектов (г.Пинск, 29-30.10.2016); Участие в работе Совета школы (в течение учебного года); Участие в конкурсе «Учитель года» (в качестве конкурсанта, членов группы поддержки)
IV	Практика руководства системой команд, общешкольным коллективом или местным сообществом	Проявление активной гражданской позиции. Высокая гражданская сознательность педагога проявляется в его инновационной деятельности по усовершенствованию системы образования	Участие в реализации проекта «Коридорные дети» в качестве руководителя волонтерского отряда (общешкольное №3 ГУП ОЖКХ г.Жодино, ул.Брестская, д.3). Финансовая поддержка проекта: фонд MATRA МИД Королевства Нидерланды; Участие в реализации педагогического проекта «Формирование медиакультуры обучающихся в среде комплексного

			медиаобразования современной школы» (областной уровень) (школа, 2016/2017 учебный год); Участие в педмарафоне (октябрь 2016г.) Выступление на общешкольном родительском собрании о перспективах продолжения проекта «Местная экология: вместе ездим, вместе изучаем» (партнер: инициатива «Дети Чернобыля», г.Мюльхайм-на- Руре, Германия) (школа, 12.01.2017) Цикл обучающих тренингов «Медиация: искусство договариваться» (февраль-март 2017) Самообразование
--	--	--	--

Таким образом, процесс формирования миссии педагога как лидера детского коллектива и образовательного сообщества должен стать системообразующим в вопросе организации профессионального самообразования.

Перспективными векторами профессионального роста педагога-лидера следует считать формирование социальной направленности, ценностное самоопределение, овладение навыками саморегуляции и влияния на окружающих.

Управление развитием лидерских качеств обеспечивает оптимальную комбинацию изучения концептуальных понятий, развития необходимых навыков и умений, формирования стиля поведения, обеспечения личностного роста на основе надежной обратной связи.

Осмысление лидерской позиции и овладение соответствующими профессионально-педагогическими компетентностями происходит параллельно, данные процессы взаимообусловлены. Стадии эволюции лидерского позиционирования педагога раскрывают процесс расширения пространства его профессионального и личного влияния на окружающих, а также на повышение социальной значимости его образовательной деятельности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование было посвящено теоретической разработке, обоснованию, диагностике и управлению развитием лидерских качеств современного руководителя учреждения образования.

С целью теоретического обоснования и экспериментального определения лидерских качеств современного руководителя учреждения образования было проведено следующее:

1. уточнено содержание понятий «лидерство», «классификация лидерства», «лидерские качества»;
2. рассмотрена система подготовки менеджеров в системе образования в Республике Беларусь;
2. проведена диагностика организаторских и лидерских качеств педагогов;
3. результатом опытно-экспериментальной работы стало определение доли педагогов, стремящихся к лидерству;
4. обобщен личный опыт развития лидерских качеств средствами неформального образования;
5. разработан план мероприятий по развитию лидерских качеств педагогов в учреждении образования, включающий психологические тренинги, управленческий коучинг, дистанционное обучение, самопрезентацию и саморазвитие.

В первой главе были рассмотрены понятие, классификация и сущностные характеристики феномена лидерства, требования к качествам руководителя учреждения образования. Из чего были сделаны следующие выводы:

управление и лидерство не являются взаимозаменяемыми понятиями. Лидерство представляет собой особый тип отношений управления, основывающийся на процессе социального воздействия в организации. Рассматриваемый феномен, в отличие от собственно управления, предполагает наличие в организации не подчиненных, а последователей, т.е. отношения «начальник - подчиненный» заменяются отношениями «лидер - последователь»;

в условиях реального рынка труда и конкуренции, стремлении к оптимизации качественного состава управленческих кадров, важность объективной оценки требуемых качеств кандидатов на управленческую должность значительно возрастает;

должностная инструкция является инструментом для решения управленческих задач методами современного менеджмента;

развитие лидерских качеств педагогов осуществляется через систему непрерывного педагогического образования в Республике Беларусь, динамично развивающуюся, характеризующуюся открытостью, ступенчатостью, многоуровневостью и многофункциональностью. Лидерами среди учреждений, обеспечивающих переподготовку кадров по специальности «Менеджмент учреждений дошкольного, общего среднего образования, дополнительного образования детей и молодежи», являются АПО, РИВШ и ИПКиП БГПУ им.М.Танка. Система повышения и поддержки квалификации специалистов

также занимается проблемой развития лидерских качеств педагогов (тематические курсы);

значительный потенциал в развитии лидерских качеств педагогов имеет неформальное образование, однако реализация которого носит стихийный характер;

Во второй главе были рассмотрены диагностические методики определения лидерских качеств руководителей, количественная и качественная характеристика группы педагогов, участвующих в опытно-экспериментальной части работы, проведен анализ результатов проведенных диагностик.

На основании экспериментальных данных определена доля педагогов средней школы №2 г.Жодино, обладающих лидерским потенциалом; а также выявлена роль, отводимая лидерству в их профессиональной деятельности. Практическая значимость работы заключается в том, что полученные результаты были применены при формировании стратегий управления школы, а также дают возможность директору школы осознать важность лидерского потенциала и лидерских качеств педагогов на каждом этапе развития школы.

Освоение пространства лидерского поведения предполагает поэтапную эволюцию лидерской позиции педагога:

первая стадия освоения лидерской позиции требует от педагога развития навыков саморегуляции. Необходимо научиться управлять собой, собственными внутренними состояниями, своей внешней выразительностью. Педагогу-лидеру требуется изучить основы тайм-менеджмента и культуры самоорганизации. Важным приобретением на данной стадии должна стать способность мотивировать себя на работу и готовность к самосовершенствованию;

на второй стадии педагог учится позиционировать себя в качестве лидера, ведущего в каких-либо ситуациях межличностного взаимодействия. Пространством лидерского поведения становится внутригрупповые коммуникации, в которых педагог начинает брать инициативу в свои руки. Развитие навыков самопрезентации, техник и способов влияния на партнеров по общению позволит эффективно решать профессиональные педагогические задачи. На этой стадии педагог-лидер должен уметь побуждать двигаться к выполнению социально значимых задач отдельных представителей коллектива;

третья стадия расширяет пространство лидерского поведения педагога до масштабов педагогического коллектива. Педагог-лидер выступает в качестве капитана, способного формировать собственную команду единомышленников и координировать их действия в достижении общей цели. Данный уровень лидерской позиции предполагает развитую способность понимать собственные эмоции и эмоции других людей и управлять ими. Умелое сопровождение социальных инициатив учащихся, методика параллельного действия в развитии командных отношений — инструменты лидерского поведения на данной стадии. Эти же механизмы позволяют формировать команду единомышленников в педагогическом коллективе;

четвертая стадия эволюции лидерской позиции связана с практикой руководства системой команд, общешкольным коллективом или целым

образовательным сообществом. Распространение личного влияния на широкие массы людей обеспечивается активной гражданской позицией, которую занимает педагог в социокультурной и общественно-политической жизни страны. Высокая гражданская сознательность педагога должна проявляться в его инновационной деятельности по усовершенствованию системы образования.

Настоящий лидер всегда будет стремиться к успеху и признанию, и только от организации зависит, направит ли он свои способности во благо или во зло её. Поэтому в деле выявления и «воспитания» внутреннего лидера важны оба фактора: эффективная система диагностики и грамотный руководитель-наставник.

Разработан план мероприятий по развитию лидерских качеств педагогов, в который интегрированы технологии психологического тренинга, управленческого коучинга и саморазвития. Реализация указанного плана оказывает позитивное воздействие на развитие профессионально значимых лидерских качеств у педагогов, таких как принятие риска, вовлеченность, умение сплотить коллектив, создать команду, ответственность, уверенность в себе, самоконтроль, видение будущего, открытость новому опыту, готовность к инновациям.

Эффективное применение технологий лидерства позволяет обеспечить выход организации на траекторию саморазвития, достижение и поддержание организацией конкурентных преимуществ.

Результаты дипломного исследования позволили сформулировать следующие перспективные направления дальнейших исследований проблемы лидерства в контексте подготовки руководящих кадров учреждений образования и совершенствования стиля их управленческой деятельности:

совершенствование инструментально-методического компонента модели развития лидерских качеств руководителей учреждений образования в процессе профессионально-психологической подготовки.

развитие технологии коучинга как эффективного метода психологической поддержки управленческой деятельности в системе образования.

изучение развития лидерства в фокусе проблемы формирования комплекса управленческих компетенций руководителей учреждений образования.

Таким образом, полученные результаты подтверждают гипотезу исследования и позволяют сделать вывод о достижении цели дипломной работы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абатнина, И.А. Сущность педагогического стимулирования лидерства в курсантских коллективах / И.А. Абатнина, М.В. Стрельцова // Альманах современной науки и образования.- 2010.- № 4 (35).- С.87-90.
2. Арефьева, Т.А. Как воспитать в себе лидера / Т.А. Арефьева. - М.: Мир книги, 2008. - 224с.
3. Вержибок, Г.В. Лидерство в социальном и образовательном пространстве : учеб.-метод. пособие / Г.В. Вержибок, В.И. Шупляк. – Минск: РИВШ, 2012. – 362с.
4. Евтихов, О.В. Развитие лидерского потенциала руководителя / О.В. Евтихов.- М.: ИНФРА-М, 2014. – 198с.
5. Занковский, А.Н. Психология лидерства: от поведенческой модели к культурно-ценностной парадигме / А.Н. Занковский.- М.: Институт психологии РАН, 2011. –173с.
6. Ключева, Н.В. Лидер и его команда: практика работы тренеров и консультантов в организациях / Н.В. Ключева. СПб., 2008. – 208с.
7. Краснова, Т.И. Лидерство на «перекрестке» теорий / Т.И. Краснова // Адукацыя і выхаванне. - 2011.- № 9.- С.12-13.
8. Луткин, С.С. Осмысление лидерской позиции педагога как условие развития его профессионально-педагогических компетентностей / С.С. Луткин // Педагогическое образование в России.- 2010.- № 2.- С.57-63.
9. Рогов Е.И. Настольная книга практического психолога: Учеб. пособие: В 2-кн. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 1999. – Кн.2: Работа психолога со взрослыми. Коррекционные приемы и упражнения. — 480с.
10. Фетискин, Н.П. Диагностика коммуникативных и организаторских склонностей (КОС-2) / Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов.- М., 2002.- С.263-265.
11. Фонарев, А. В. Воспитание лидерства: от основных теорий к практике // Альманах современной науки и образования, № 3 (70) 2013. - С.199-203.
12. Юстус, Г.В. Развитие лидерских компетенций специалистов с помощью бизнес обучения / Г.В.Юстус // Мир науки, культуры, образования.- 2014.- № 3. -С.40-42.
13. Евтихов, О.В. Классификация и анализ представлений о лидерстве / [Электронный ресурс] / Элитариум 2.0. – Режим доступа: http://www.elitarium.ru/klassifikacija_analiz_liderstvo/. – Дата доступа: 16.01.2016.
14. Иванова, С.В. Оценка лидерских компетенций / [Электронный ресурс] / Элитариум 2.0. – Режим доступа: http://www.elitarium.ru/ocenka_liderskikh_kompetencij/. – Дата доступа: 16.01.2016.
15. Панкрухин, А.П. Диагностика и развитие лидерских способностей / [Электронный ресурс] / Элитариум 2.0. – Режим доступа:

http://www.elitarium.ru/razvitie_liderskikh_sposobnostejj/. – Дата доступа: 15.01.2016.

16. Пугачев, В.П. Выявление, развитие и защита лидерства / [Электронный ресурс] / Деловой мир. – Режим доступа: <http://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=11888>. – Дата доступа: 15.01.2016.

17. Сергеева, С.А. Проблематика развития лидерства в психологии управления / [Электронный ресурс] / Современные проблемы науки и образования. 2015. №3. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/problematika-razvitiya-liderstva-v-psihologii-upravleniya>. - Дата доступа: 15.01.2016

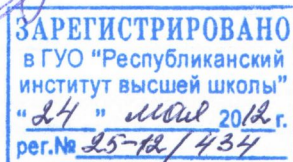
РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Министерство образования Республики Беларусь



ТИПОВОЙ УЧЕБНЫЙ ПЛАН ПЕРЕПОДГОТОВКИ

(взамен утвержденного 05.07.2010, рег. № 25-17/54)



Специальность: 1-09 01 72 Менеджмент учреждений дошкольного, общего среднего образования, дополнительного образования детей и молодежи

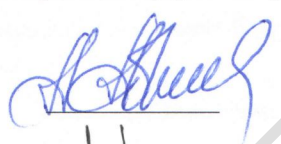
Квалификация: менеджер в сфере образования

ФОРМА ПОЛУЧЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЯ			ОЧНАЯ (ДНЕВНАЯ)			ОЧНАЯ (ВЕЧЕРНЯЯ)			ЗАОЧНАЯ		
ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ ОБУЧЕНИЯ (МЕСЯЦЫ), в том числе:			10*			16,5*			23		
аудиторные занятия (недели)			28,5			44,5			13		
самостоятельная работа (недели)			8			20,5			81		
текущая аттестация (недели)			4			4			4		
стажировка (недели)			1			1			1		
дипломное проектирование (недели)			*			*			*		
итоговая аттестация (недели)			1			1			1		
№ п/п	КОМПОНЕНТЫ УЧЕБНОГО ПЛАНА	ВСЕГО УЧЕБНЫХ ЧАСОВ	Распределение количества учебных часов с указанием форм текущей аттестации								
			Аудиторные занятия	Самостоятельная работа	Формы текущей аттестации	Аудиторные занятия	Самостоятельная работа	Формы текущей аттестации	Аудиторные занятия	Самостоятельная работа	Формы текущей аттестации
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	ГУМАНИТАРНЫЕ И СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	60	46	14		40	20		30	30	
1.1	Основы идеологии белорусского государства	24	18	6	з	16	8	з	12	12	з
1.2	Социальная политика	36	28	8	з	24	12	з	18	18	з
2.	ОБЩЕПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ДИСЦИПЛИНЫ	236	184	52		160	76		120	116	
2.1	Философия образования	96	76	20	э	66	30	э	48	48	э
2.2	Теория систем	36	28	8	з	24	12	з	18	18	з
2.3	Теория коммуникации	42	32	10	з	28	14	з	22	20	з
2.4	Психология управления	62	48	14	э	42	20	э	32	30	э
3.	ДИСЦИПЛИНЫ СПЕЦИАЛЬНОСТИ	864	682	182		596	268		444	420	
3.1	Основы менеджмента	62	48	14	э	42	20	э	32	30	э
3.2	Экономика образования	72	56	16	э	50	22	э	36	36	э
3.3	Маркетинг в сфере образования	36	28	8	з	24	12	з	18	18	з
3.4	Правовые основы деятельности учреждения образования	50	40	10	э	34	16	э	26	24	э
3.5	Образовательные системы и технологии	64	50	14	р	44	20	р	32	32	р
3.6	Управление профессиональным развитием	80	64	16	з	56	24	з	40	40	з
3.7	Проектирование в сфере образования	72	56	16	э	50	22	э	36	36	э
3.8	Менеджмент человеческих ресурсов	96	76	20	э	66	30	э	48	48	э
3.9	Менеджмент организации в сфере образования	196	156	40	кр, э	136	60	кр, э	100	96	кр, э

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
3.10	Информационное обеспечение управленческой деятельности в сфере образования	78	62	16	э	54	24	э	46	32	э
3.11	Ресурсный менеджмент учреждения образования	58	46	12	з	40	18	з	30	28	з
4.	СТАЖИРОВКА	36									
5.	КОМПОНЕНТ УЧРЕЖДЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЯ	130	104	26		90	40		70	60	
ВСЕГО		1326	1016	274		886	404		664	626	
ФОРМА (-Ы) ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ			Государственный экзамен по дисциплине 3.9 или защита дипломной работы								

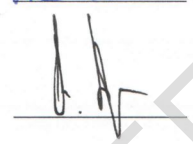
* Учреждениям образования предоставляется возможность увеличить продолжительность обучения при необходимости введения каникул и/или в зависимости от выбора формы итоговой аттестации, которая должна быть единой для всех слушателей определенной группы

Начальник отдела повышения квалификации и переподготовки кадров Министерства образования Республики Беларусь



А.И. Абрамов

Ректор Государственного учреждения образования "Республиканский институт высшей школы"



М.И. Демчук

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

**ПЕРЕПОДГОТОВКА РУКОВОДЯЩИХ РАБОТНИКОВ И
СПЕЦИАЛИСТОВ, ИМЕЮЩИХ ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ**

Специальность: 1-09 01 72 Менеджмент учреждений дошкольного, общего среднего образования, дополнительного образования детей и молодежи

Квалификация: Менеджер в сфере образования

**ПЕРАПАДРЫХОЎКА КІРУЮЧЫХ РАБОТНІКАЎ І
СПЕЦЫЯЛІСТАЎ, ЯКІЯ МАЮЦЬ ВЫШЭЙШУЮ АДУКАЦЫЮ**

Спецыяльнасць: 1-09 01 72 Менеджмент устаноў дашкольнай, агульнай сярэдняй адукацыі, дадатковай адукацыі дзяцей і моладзі

Кваліфікацыя: Менеджар у сферы адукацыі

**RETRAINING OF EXECUTIVES AND SPECIALISTS
HAVING HIGHER EDUCATION**

Speciality: 1-09 01 72 Management of institutions of preschool education, general secondary education, supplementary education for children and youth

Qualification: Manager in Education

Издание официальное

Ключевые слова: менеджмент учреждений дошкольного, общего среднего образования, дополнительного образования детей и молодежи; менеджер в сфере образования

Предисловие

1. РАЗРАБОТАН Государственным учреждением образования «Академия последипломного образования» (Запрудский Н.И., канд. пед. наук, доц.; Кабуш В.Т., д-р пед. наук, проф.; Кошель Н.Н., канд. пед. наук, доц.; Краснова Т.И., канд. психол. наук; Кулик В.С.; Николаенко Г.И., д-р пед. наук, доц.; Позняков В.В., д-р филос. наук, проф.; Пупцев А.Е., канд. пед. наук, доц.; Реут В.Г., канд. социол. наук, доц.; Савелова С.Б.; Семашко О.В.; Сурикова О.В.).

2. ВНЕСЕН отделом повышения квалификации и переподготовки кадров Министерства образования Республики Беларусь по представлению Государственного учреждения образования «Республиканский институт высшей школы»

3. УТВЕРЖДЕН И ВВЕДЕН В ДЕЙСТВИЕ постановлением Министерства образования Республики Беларусь от 28.03.2013 г. № 13

4. ВВЕДЕН ВПЕРВЫЕ

Издан на русском языке

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Переподготовка руководящих работников и специалистов, имеющих высшее образование
Специальность: 1-09 01 72 Менеджмент учреждений дошкольного, общего среднего образования, дополнительного образования детей и молодежи
Квалификация: Менеджер в сфере образования

Перападрыхтоўка кіруючых работнікаў і спецыялістаў, якія маюць вышэйшую адукацыю
Спецыяльнасць: 1-09 01 72 Менеджмент устаноў дашкольнай, агульнай сярэдняй адукацыі, дадатковай адукацыі дзяцей I моладзі
Кваліфікацыя: Менеджар у сферы адукацыі

Retraining of executives and specialists having higher education
Speciality: 1-09 01 72 Management of institutions of preschool education, general secondary education, supplementary education for children and youth
Qualification: Manager in Education

Дата введения 2013-04-08

1 Область применения

Настоящий образовательный стандарт переподготовки руководящих работников и специалистов (далее – стандарт) распространяется на специальность 1-09 01 72 «Менеджмент учреждений дошкольного, общего среднего образования, дополнительного образования детей и молодежи» как вид профессиональной деятельности, требующий определенных знаний, навыков и компетенций, а также на квалификацию «Менеджер в сфере образования» как подготовленность работника к данному виду профессиональной деятельности.

Объект стандартизации (специальность с квалификацией) входит в группу специальностей 09 01 «Менеджмент учреждений образования», направление образования 09

Издание официальное

ОСРБ 1-09 01 72-2013

«Управление в сфере образования» согласно Общегосударственному классификатору Республики Беларусь «Специальности и квалификации».

Настоящий стандарт устанавливает требования, необходимые для обеспечения качества образования, и определяет содержание образовательной программы переподготовки руководящих работников и специалистов по вышеупомянутой специальности с целью соответствия образования установленным требованиям.

Настоящий стандарт может быть также использован нанимателями при решении вопросов трудоустройства специалистов, предъявляющих дипломы о переподготовке.

2 Нормативные ссылки

В настоящем стандарте использованы ссылки на следующий технический нормативный правовой акт (далее – ТНПА):

- ОКРБ 011-2009 Специальности и квалификации.

Примечание – При пользовании настоящим стандартом целесообразно проверить действие ТНПА по состоянию на 1 января текущего года. Если ссылочный ТНПА заменен (изменен), то при пользовании настоящим стандартом следует руководствоваться замененным (измененным) ТНПА.

3 Термины и определения

В настоящем стандарте применяют термины, установленные в Кодексе Республики Беларусь об образовании, а также следующие термины с соответствующими определениями:

3.1 менеджмент учреждений дошкольного, общего среднего образования, дополнительного образования детей и молодежи (далее – учреждений образования): Деятельность, направленная на обеспечение функционирования и развития учреждения образования как юридического лица, основной функцией которого является осуществление образовательной деятельности в системах дошкольного, общего среднего образования, дополнительного образования детей и молодежи.

3.2 менеджер в сфере образования: Квалификация специалиста, профессиональной сферой деятельности которого является менеджмент учреждений образования.

4 Требования к образовательному процессу

4.1 Требования к уровню основного образования лиц, поступающих для освоения содержания образовательной программы

Лица, поступающие для освоения содержания образовательной программы переподготовки, должны иметь высшее образование.

4.2 Требования к формам и срокам получения дополнительного образования взрослых по специальности переподготовки

Предусматриваются следующие формы получения образования по данной специальности переподготовки: очная (дневная), очная (вечерняя), заочная.

Устанавливаются следующие сроки получения образования по специальности переподготовки (далее – срок получения образования или продолжительность обучения) в каждой форме получения образования:

10 месяцев в очной (дневной) форме получения образования,

16,5 месяцев в очной (вечерней) форме получения образования,

23 месяца в заочной форме получения образования.

Примечание – Учреждению образования, реализующему образовательную программу переподготовки руководящих работников и специалистов по данной специальности, предоставляется возможность увеличения продолжительности обучения в очной (дневной) и очной (вечерней) формах получения образования за счет каникул и / или в зависимости от выбора формы итоговой аттестации, которая должна быть единой для всех слушателей определенной группы.

4.3 Требования к максимальному объему учебной нагрузки

Максимальный объем учебной нагрузки слушателей не должен превышать:

– 12-и учебных часов в день в очной (дневной) или заочной форме получения образования, если совмещаются в этот день аудиторные занятия и самостоятельная работа слушателей;

ОСРБ 1-09 01 72-2013

- 10-и учебных часов аудиторных занятий в день в очной (дневной) или заочной форме получения образования без совмещения с самостоятельной работой в этот день;
- 10-и учебных часов самостоятельной работы слушателей в день в очной (дневной) форме получения образования без совмещения с аудиторными занятиями в этот день;
- 6-и учебных часов аудиторных занятий в день в очной (вечерней) форме получения образования без совмещения с самостоятельной работой в этот день;
- 6-и учебных часов самостоятельной работы слушателей в день в очной (вечерней) или заочной форме получения образования без совмещения с аудиторными занятиями в этот день.

4.4 Требования к организации образовательного процесса

Начало и окончание образовательного процесса по специальности переподготовки устанавливаются учреждением дополнительного образования взрослых, реализующим соответствующую образовательную программу (далее – учреждение образования), по мере комплектования групп слушателей и определяются Графиком учебного процесса по специальности переподготовки для каждой группы слушателей.

Наполняемость учебных групп слушателей по специальности переподготовки, обучающихся за счет средств республиканского и (или) местных бюджетов, рекомендуется обеспечивать в количестве 25-30 человек. Наполняемость учебных групп слушателей по специальности переподготовки, обучающихся за счет средств юридических лиц, индивидуальных предпринимателей, физических лиц или средств граждан, устанавливается учреждением образования.

5 Требования к результатам освоения содержания образовательной программы

5.1 Требования к квалификации

5.1.1 Виды профессиональной деятельности:

- управление функционированием и развитием учреждения образования;
- организация деятельности учреждения образования;
- руководство учреждением образования.

5.1.2 Объекты профессиональной деятельности:

- системы функционирования и развития учреждения образования;
- основные (образовательные), обеспечивающие учебно-методическое, кадровое, финансовое и другое обеспечение, и руководящие процессы (маркетинг, стратегическое планирование, менеджмент процессов и ресурсов и другие) в учреждении образования.

5.1.3 Функции профессиональной деятельности:

- выявлять тенденции функционирования и развития учреждения образования на основе исследования его внешней и внутренней среды;
- проектировать систему деятельности учреждения образования, направленную на обеспечение его конкурентоспособности;
- нормировать основные, вспомогательные и руководящие процессы в учреждении образования;
- осуществлять ресурсное обеспечение деятельности учреждения образования;
- координировать работу педагогических и иных работников учреждения образования по достижению стратегических, тактических и оперативных целей деятельности.

5.1.4 Задачи, решаемые при выполнении функций профессиональной деятельности:

- сбор, систематизация и анализ информации о состоянии функционирования и развития учреждения образования;
- обеспечение разработки стратегии развития учреждения образования;
- создание условий для согласования миссии и частных политик учреждения образования (образовательной, кадровой, в области качества, ресурсной, коммуникационной, финансово-экономической, маркетинговой, инновационной и других);
- разработка локального нормативного правового обеспечения деятельности учреждения образования;
- проектирование организационной структуры учреждения образования;
- планирование и организация образовательного, методического, хозяйственного, финансовых и управленческих процессов в учреждении дошкольного, общего среднего образования, дополнительного образования детей и молодежи;

ОСРБ 1-09 01 72-2013

- формирование, организация деятельности и развитие коллектива педагогических и иных работников, обучающихся и их законных представителей в учреждении образования;
- формирование и развитие организационной культуры учреждения образования;
- постановка целей и задач деятельности педагогических и иных работников в соответствии с общей стратегией развития и конкретными задачами деятельности учреждения образования;
- создание условий для профессионального развития педагогических и иных работников учреждения образования;
- организация инновационной и экспериментальной деятельности в учреждениях образования;
- организация ресурсного обеспечения деятельности учреждения образования;
- обеспечение мониторинга деятельности учреждения образования;
- контроль и оценка эффективности деятельности персонала и организационных структур учреждения образования;
- регулирование и коррекция процессов функционирования и развития учреждения образования;
- формирование коммуникационной политики, маркетинга и Public Relation (далее – PR) учреждения образования;
- управление инфраструктурой внутренней и внешней коммуникации учреждения образования;
- организация системы документооборота и отчетности учреждения образования;
- представление и защита интересов учреждения образования в государственных органах, общественных и иных органах, организациях.

5.2 Требования к уровню подготовки

Переподготовка специалиста должна обеспечивать формирование следующих групп компетенций: социально-личностных, академических, профессиональных.

Слушатель, освоивший соответствующую образовательную программу переподготовки, должен обладать следующими **социально-личностными компетенциями**:

- уметь осуществить личностно-профессиональное самоопределение в содержании образовательной и управленческой деятельности на основе мировоззрения,

ОСРБ 1-09 01 72-2013

идеологии и основных направлений социальной политики белорусского государства;

- уметь выявлять культурный, социальный, профессиональный и личностный контексты образовательной деятельности;

- владеть методами самообразования, самоуправления и саморазвития на основе стратегии «образование через всю жизнь»;

- обладать всеми видами функциональной грамотности, необходимыми для обеспечения современного качества жизни (информационно-компьютерной, языковой, гражданско-правовой, экологической, экономико-финансовой, технологической и другими);

- знать способы воздействия на людей и уметь оказывать на них влияние.

Слушатель, освоивший соответствующую образовательную программу переподготовки, должен обладать следующими **академическими компетенциями**:

- обладать критическим мышлением и способностью к принятию конструктивных управленческих решений в сфере образования;

- владеть методами системной организации деятельности в сфере образования на основе реализации системного, деятельностного, культурологического, антропологического, средового, компетентностного, личностно ориентированного и других подходов;

- обладать навыками академического чтения и письма для обеспечения продуктивной работы с теоретическими текстами и конструктами;

- уметь продуцировать идеи, разрабатывать и реализовывать их на основе исследования, проектирования и программирования;

- уметь работать с информацией;

- владеть языками профессиональной коммуникации.

Слушатель, освоивший соответствующую образовательную программу переподготовки, должен обладать следующими **профессиональными компетенциями**:

- владеть методами разработки и реализации общей стратегии, стратегического плана, частных политик, программы развития и бизнес-плана учреждения образования;

- владеть методами информационного обеспечения деятельности учреждения образования;

- уметь нормировать деятельность учреждения образования на основе законодательства Республики

ОСРБ 1-09 01 72-2013

Беларусь, теорий и технологий образовательной и управленческой деятельности;

- уметь определять необходимость и возможность осуществления изменений в деятельности учреждения образования на основе анализа состояния и динамики внешней и внутренней среды учреждения образования;

- владеть методами вовлечения педагогических и иных работников в процессы принятия управленческих решений, становления и развития в учреждении образования коллективного субъекта управления;

- владеть методами разработки критериев и показателей эффективности деятельности учреждения образования;

- владеть методами планирования образовательной, информационно-идеологической, учебно-методической, административно-хозяйственной, финансово-экономической и иных видов деятельности учреждения образования;

- уметь осуществлять организацию и координацию деятельности подразделений и делегировать полномочия персоналу по достижению целей деятельности учреждения образования;

- владеть методами мотивации персонала учреждения образования на обеспечение качества деятельности, профессионального развития и карьерного роста;

- владеть механизмами ресурсного обеспечения деятельности учреждения образования;

- уметь принимать управленческие решения на основе фактов;

- уметь обеспечивать экспертное сопровождение и оценку эффективности деятельности учреждения образования;

- владеть методами и технологиями оценивания знаний, умений, личностных деловых качеств и эффективности деятельности персонала и организационного развития учреждения образования в целом;

- владеть методами организации и осуществления партнерского взаимодействия, социальной коммуникации и маркетинговых исследований.

5.3 Требования к итоговой аттестации

Формой итоговой аттестации является государственный экзамен по дисциплине «Менеджмент организации в сфере образования» или защита дипломной работы.

6 Требования к содержанию учебно-программной документации

6.1 Требования к типовому учебному плану по специальности переподготовки

Типовой учебный план по специальности переподготовки разрабатывается в одном варианте, когда общее количество учебных часов по плану составляет не менее 1000 учебных часов для групп слушателей, имеющих высшее образование, по направлениям образования, не совпадающим с направлением образования, в состав которого входит данная специальность переподготовки.

В типовом учебном плане по данной специальности переподготовки устанавливается общее количество учебных часов в количестве 1326 учебных часов.

Суммарный объем аудиторных занятий и самостоятельной работы слушателей не должен превышать 1290 учебных часов.

Устанавливаются следующие соотношения количества учебных часов аудиторных занятий и количества учебных часов самостоятельной работы слушателей:

в очной (дневной) форме получения образования – от 70:30 до 80:20;

в очной (вечерней) форме получения образования – от 60:40 до 70:30;

в заочной форме получения образования – от 30:70 до 60:40.

В часы, отводимые на самостоятельную работу по учебной дисциплине, включается время, предусмотренное на подготовку к текущей и итоговой аттестации.

На компонент учреждения образования отводится 130 учебных часов.

Продолжительность текущей аттестации 4 недели, итоговой аттестации — 1 неделя для всех форм получения образования.

На стажировку отводится 36 учебных часов для всех форм получения образования. Продолжительность стажировки 1 неделя.

Порядок проведения текущей и итоговой аттестации слушателей при освоении содержания образовательной программы определяется Правилами проведения аттестации слушателей, стажеров при освоении содержания образовательных программ дополнительного образования взрослых.

ОСРБ 1-09 01 72-2013

6.2 Требования к типовым учебным программам по учебным дисциплинам специальности переподготовки

В типовом учебном плане по данной специальности переподготовки предусмотрены следующие компоненты:

- гуманитарные и социально-экономические дисциплины;
- общепрофессиональные дисциплины;
- дисциплины специальности.

Устанавливаются следующие требования к содержанию типовых учебных программ по учебным дисциплинам специальности переподготовки.

6.2.1 Гуманитарные и социально-экономические дисциплины

Основы идеологии белорусского государства

Идеология и ее роль в жизнедеятельности современного общества. Основные идеологии современности. Государственная идеология белорусского государства. Идеологическая работа в учреждениях образования.

Социальная политика

Теоретико-методологические основы социальной политики. Особенности социальной политики социально ориентированного государственного управления. Приоритеты и основные направления государственной социальной политики Республики Беларусь.

6.2.2 Общепрофессиональные дисциплины

Философия образования

Философия образования – отрасль современного педагогического знания и мировоззренческая основа образовательной практики. Философско-культурологические основы образования. Образование как институт культуры. Современный мир и образование. Образование как социальный институт. Социальные функции образования. Методологические основы управления в сфере образования.

Теория систем

Системный подход – методологическая основа управления. Системное мышление. Деятельность как система. Деятельностный подход. Основные принципы системного и деятельностного подходов. Понятие управления в теории систем и деятельности. Образовательные системы.

Теория коммуникации

Коммуникация как функция управления. Генезис теорий коммуникации. Основные понятия теории эффективной коммуникации. Риторика как искусство убеждать. Этика речевой коммуникации. Технологии формирования коммуникативной компетентности.

Психология управления

Психология управления учреждением образования как социально-психологической структурой. Генезис теорий психологии управления. Психологические категории управленческой деятельности. Психологические особенности личности руководителя. Психология управления человеческими ресурсами. Стили руководства. Руководитель и социально-психологический климат в коллективе.

6.2.3 Дисциплины специальности

Основы менеджмента

Менеджмент как наука, искусство и профессиональная деятельность. Эволюция менеджмента. Основные понятия менеджмента: организация, цель, организационная структура управления, организационные процессы, организационная культура, управленческие решения. Основные направления менеджмента учреждения образования как организации: стратегический и инновационный менеджмент, менеджмент персонала, менеджмент качества. Цели, функции, принципы и методы менеджмента учреждения дошкольного, общего среднего образования, дополнительного образования детей и молодежи.

Экономика образования

Основы экономической теории. Теория потребительского поведения. Производство и издержки. Валовой национальный продукт и его измерение. Совокупный спрос и совокупное предложение. Открытая экономика. Экономика образования. Ресурсы системы образования. Политика и практика энерго- и ресурсосбережения. Цена продукта труда сферы образования. Финансирование сферы образования. Внебюджетное финансирование в сфере образования. Труд и оплата труда работников образования. Социально-экономическая эффективность образования. Отношение собственности в системе образования.

ОСРБ 1-09 01 72-2013

Маркетинг в сфере образования

Маркетинг как метод управления учреждением дошкольного, общего среднего образования, дополнительного образования детей и молодежи. Генезис теорий маркетинга. Особенности и содержание маркетинга в сфере образования. Маркетинговые технологии. Содержание и особенности маркетинга образовательных услуг.

Правовые основы деятельности учреждения образования

Основные понятия системы права. Общая система законодательства Республики Беларусь. Основы гражданского законодательства Республики Беларусь. Законодательство Республики Беларусь об образовании. Кодекс Республики Беларусь об образовании. Правовое обеспечение деятельности учреждения образования как юридического лица. Правовое регулирование хозяйственной деятельности в учреждении образования. Основы и практика правоприменения трудового законодательства Республики Беларусь в учреждении образования. Нормативная база обеспечения прав ребенка.

Образовательные системы и технологии

Общее представление об образовательных системах и технологиях. Организационно-образовательные модели. Технологии образовательного процесса, типология и характеристика. Технологии обучения. Личностно ориентированные технологии. Технологии анализа образовательного процесса. Воспитательные системы. Воспитательные технологии и их типология. Воспитательная среда учреждения образования. Содержание, принципы и методы менеджмента образовательного процесса.

Управление профессиональным развитием

Управление профессиональным развитием: сущность и содержание категории. Цели и задачи управления профессиональным развитием. Методы управления профессиональным развитием. Профессиональная деятельность и позиция менеджера в сфере образования. Становление профессиональной позиции менеджера в сфере образования и практика управления профессиональным развитием слушателей как будущих менеджеров в сфере образования. Планирование профессиональной карьеры менеджера в сфере образования. Самоменеджмент.

Проектирование в сфере образования

Проектирование как вид управленческой деятельности. Гуманитарное и техническое проектирование. Проектирование образовательных систем. Программирование и исследовательская деятельность в структуре проектирования. Организация проектной деятельности в учреждении образования. Управление проектами. Социологические исследования в системе организации проектной деятельности. Экспертиза проектов.

Менеджмент человеческих ресурсов

Понятия менеджмента человеческих ресурсов и управления персоналом. Система менеджмента человеческих ресурсов организации. Кадровая политика учреждения образования. Лидерство в образовании. Теории лидерства. Технологии формирования лидерских качеств. Методы управления развитием человеческих ресурсов учреждения образования. Формирование и развитие организационной культуры учреждения образования.

Менеджмент организации в сфере образования

Общее представление об учреждении образования как образовательной организации. Образовательно-организационная модель учреждения образования. Стратегический менеджмент учреждения образования. Менеджмент образовательного процесса. Менеджмент качества образования. Система менеджмента качества учреждения образования. Менеджмент инноваций в образовании. Маркетинг и PR учреждения образования. Финансовый менеджмент учреждения образования. Организация делопроизводства в учреждении образования. Нормативная база, регламентирующая порядок ведения делопроизводства в учреждениях и организациях Республики Беларусь. Организация деятельности руководителя учреждения дошкольного, общего среднего образования, дополнительного образования детей и молодежи.

Информационное обеспечение управленческой деятельности в сфере образования

Функции, цели, задачи и содержание информационного обеспечения управленческой деятельности в сфере образования. Информационно-коммуникационные технологии. Веб-технологии в образовании. Компьютерные сети и их возможности. Возможности использования средств Microsoft Office в управленческой деятельности руководителя

ОСРБ 1-09 01 72-2013

учреждения образования. Технологии работы в дистанционных средах. Информационные системы и базы данных для управления учреждением образования. Автоматизированные системы управления учреждениями образования.

Ресурсный менеджмент учреждения образования

Сущность и содержание ресурсного менеджмента. Комплексное ресурсное обеспечение управления функционированием и развитием учреждения образования. Характеристика и проектирование системы ресурсного обеспечения эффективной деятельности учреждения образования. Управление развитием ресурсного обеспечения деятельности учреждения образования. Ресурсная политика учреждения образования. Методика привлечения внешних ресурсов для организации эффективной деятельности учреждения образования.

ОСРБ 1-09 01 72-2013

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Рубрикатор

Название методики: «Геометрические фигуры»

Литература: Режим доступа: <http://pro-ozdorovlenie.ru/nashe-zdorove/geometricheskij-test-vyberi-figuru.html>. Дата доступа: 01.03.2016

Контингент испытуемых: с подросткового возраста

Предмет диагностики: качества личности

Операциональный статус: методика стандартизированного самоотчета

Практические задачи: консультативная, коррекционная, исследовательская деятельность психолога

Компетентность исполнителя: психолог

Состав и комплектность методики

Стимульный материал, инструкция: Методика предлагает рассмотреть пять геометрических фигур (квадрат, треугольник, прямоугольник, круг, зигзаг) и выбрать из них ту, которая наиболее полно представляет испытуемого как личность. Оставшиеся фигуры следует расставить в порядке предпочтения

Обработка данных: Выбранная фигура, сочетания фигур (модуляции) имеют свои характеристики

Интерпретация:

Квадрат

Если вами в итоге прохождения психологического теста с геометрическими фигурами выбран квадрат – вы определенно серьезный человек. Стабильный и рациональный во всем: и в мыслях, и в поступках. У него главное — здоровье и мысли(правильные). Скорее всего, вы уникальный обладатель редкого и похвального качества – стремитесь любое начинание или дело доводить до конца. Главные характеристики такого человека – трудолюбие и усердие. Любителям квадрата присущи такие качества как методичность и терпение, что помогает им достигать хороших результатов в работе и нередко слыть отличными специалистами в своей сфере.

Однако их иногда обвиняют в излишней медлительности. А ведь они всего лишь любят все раскладывать по полочкам. Поэтому и перед принятием решения не торопятся, а стремятся лучше изучить сложившуюся ситуацию, собрать дополнительную информацию.

Квадраты – это обладатели левополушарного мышления, т.е. сильны в логике, но им легко даются технические специальности. Они скорее «вычисляют результат», чем догадываются о нем, так как чрезвычайно внимательны к деталям и подробностям.

Эти неутомимые труженики, как правило, предпочитают распланированную, размеренную жизнь, в которой нет места приключениям и спонтанности. Их главная фишка – они постоянно «упорядочивают» людей и вещи вокруг себя.

Завоевывать внимание окружающих, используя в своем арсенале рациональность, эмоциональную сухость, консерватизм в оценках квадратам достаточно сложно. В то же время они и не стремятся заявить всем, в том числе и внешне, о своей исключительности и индивидуальности. Нет, они могут ясно излагать свои идеи, но, однако почти никогда не слышат хорошими ораторами, способными увлечь аудиторию. Аналитичность мышления и пристрастие к деталям утяжеляют их речь, а пристрастие к деталям делают выступление монотонным.

Треугольник

О, вы прирожденные лидеры, те, кто в процессе психологического теста с геометрическими фигурами решил остановить свой выбор на треугольнике. Отличительные качества – уверенность в себе и стремление быть всегда первыми. Они действительно способны концентрироваться на намеченной цели, быстро анализируют ситуацию и принимают решения. Вместе с тем – не любят признавать свои ошибки и слушать критику.

Схватывая все на лету, они быстро учатся. Правда, только тому, что с их точки зрения способствует достижению главной цели. Часто стремятся сделать карьеру. Основной недостаток – эгоцентричность. Это тоже «левополушарные» люди, т.е. те, кто перерабатывает данные в последовательном формате (а-б-в-г...). Способны глубоко и быстро анализировать ситуации, сосредоточившись на главной сути проблемы. Они хотят быть правыми во всем. Любят управлять положением дел, решать не только за себя, но и за других. Готовы постоянно соперничать и конкурировать с другими. «Видят то, что хотят видеть» – это к ним относится в полной мере. Из треугольников получаются отличные управленцы.

Главная фишка этого типа людей – создание имиджа. Они стремятся одеваться модно, но не вызывающе, качественно, элегантно и дорого.

Прямоугольник

Ни рыба, ни мясо. Такую размытую характеристику вы получите, если в ходе психологического теста с геометрическими фигурами, решили остановиться на прямоугольнике. Так можно характеризовать людей, предпочитающих всем другим фигурам прямоугольник.

Прямоугольник – это переходная фигура. Можно сказать, что это временная форма личности. Прямоугольники не удовлетворены тем образом жизни, который они ведут сейчас, и поэтому заняты поисками лучшего положения. Поэтому люди, которые себя ассоциируют с прямоугольником, часто бывают недовольны собой, всегда хотят большего и лучшего, и почти никогда не бывают удовлетворены. Они часто испытывают замешательство, запутываются в проблемах, с трудом принимают решения. Непоследовательны, совершают непредсказуемые поступки, часто обладают низкой самооценкой.

Однако они любознательны, ко многому проявляют интерес. Смелые, охотно берутся за все новое, даже за то, чего никогда раньше не делали.

Изменения для них самое важное. Потому что они стремятся стать лучше, ищут новые методы работы, стили жизни. Открыты для новых идей, ценностей, способов мышления и жизни.

Стадия «прямоугольника» рано или поздно проходит. Так что вполне возможно, что в следующий раз, проходя аналогичный психологический тест с геометрическими фигурами, вы предпочтете другую геометрию.

Круг

Круг, как известно, символ гармонии. Для этих людей на первом плане будут именно хорошие межличностные отношения. Они любят людей и многое делают для их благополучия. Поэтому часто на них держится и коллектив на работе, и семья.

Круг — прирожденный психолог.

Можно сказать, что такие люди обладают мягким характером, проявления которого усиливаются умением сгладить острые углы в отношениях. Нельзя сказать, что они в принципе избегают конфликтов, нет, они просто умеют найти конструктивное решение проблемы. Они ищут свой путь к силе и здоровью.

Обладают большой способностью к сочувствию и сопереживанию. Главная ценность для них — люди. Они обладают высокой чувствительностью, развитой эмпатией (способностью сопереживать). Хорошо разбираясь в людях, они, тем не менее, на практике, слабые менеджеры и руководители в сфере бизнеса. Все потому, что все их внимание направлено больше на людей, чем на дело.

У кругов преобладает правополушарное мышление — творческое, образное. Их мышление образное, интуитивное, эмоционально окрашенное, скорее интегративное, чем анализирующее. Обработка информации осуществляется скорее мозаично, прорывами с пропусками отдельных звеньев. Формализм у них не получает приоритет в решении жизненных проблем.

Но кругам, в принципе, не столь уж важно, в чьих руках находится власть. Отличаясь нерешительностью, они в плане руководства позволяют брать верх тем же треугольникам. Твёрдость они проявляют лишь в случаях, когда дело касается морали или нарушения справедливости.

Зигзаг

Этим психологическим тестом с геометрическими фигурами подтверждается — любители зигзагов — творческие люди и мыслят они образно. Правда, часто не обращают внимания на детали, воспринимают происходящее целиком. Это позволяет им «видеть» гармонию и целостные образы, по-своему воспринимать красоту.

Эти люди любители разнообразия, поэтому обычно не задерживаются долго на одном рабочем месте, часто меняют работу. Устремленные в будущее, они часто забывают о реальности.

Обычно зигзаг выбирают «правополушарные» люди. Их мышление построено на интуиции, часто эмоционально окрашено. В тоже время зигзаг – это генератор идей, сама креативность и творчество. Однако им трудно работать в хорошо структурированных ситуациях. Их раздражают строго фиксированные обязанности и постоянство. В работе им требуется независимость и высокий уровень мотивации.

Зигзаги обычно «правополушарные» люди, то есть они так же не фиксируются на деталях, а строят целостную, гармоничную концепцию картины мира. Могут похвастаться развитым эстетическим чувством. Доминирующим стилем мышления чаще всего является синтетический стиль. Зигзаги решают конфликты путем заострения конфликта идей и построения новой концепции, в которой этот конфликт «снимется». Могут быть довольно язвительными «открывая глаза другим».

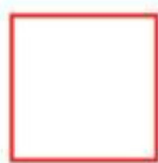
Главные недостатки зигзагов – они непрактичны и наивны, часто несдержанны, экспрессивны, возбудимы и эксцентричны. Не сильны в проработке конкретных деталей и не слишком настойчивы в доведении дела до конца. Часто для них с утратой новизны, теряется и интерес к идее. Но их остроумие, веселый нрав и легкость в общении с лихвой компенсируют эти недостатки.

Бланк для ответов

ФИО _____

Образование _____ Дата _____

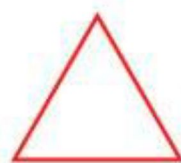
Инструкция: посмотрите на предлагаемые геометрические фигуры (квадрат, прямоугольник, треугольник, круг, зигзаг) и выберите из них ту, которая, как вам кажется, наиболее полно представляет вас как личность. Иными словами, вы можете точно сказать: эта фигура – Я. Оставшиеся фигуры расставьте в порядке предпочтения.



А



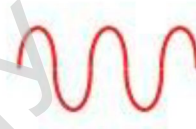
Б



В



Г



Д

Ответ: _____

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Рубрикатор

Название методики: «Экспресс-диагностика организаторских способностей»

Литература: Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М., Изд-во Института Психотерапии. – 490 с., 2002

Контингент испытуемых: с подросткового возраста

Предмет диагностики: уровень организаторских способностей

Операциональный статус: методика стандартизированного самоотчета

Практические задачи: консультативная, коррекционная, исследовательская деятельность психолога

Компетентность исполнителя: психолог

Состав и комплектность методики

1. Стимульный материал, инструкция: Методика содержит 20 вопросов, на каждый из которых испытуемый должен дать ответ «да» или «нет».

2. Обработка данных: Сумма баллов за ответы подсчитывается с помощью ключа к опроснику.

Ключ:

«Да»: 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, 17, 18, 19, 20.

«Нет»: 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 15, 16.

За каждый ответ, совпадающий с ключевым, испытуемый получает один балл, в ином случае – 0 баллов.

Коэффициент организаторских способностей равен дроби, где числитель – сумма совпадений с ключом, умноженная на 100%, а знаменатель – 20.

3. Интерпретация: Если итоговый процентный показатель:

- ✓ до 40% – уровень организаторских способностей низкий;
- ✓ 40-70% – средний;
- ✓ свыше 70% – высокий.

Бланк для ответов

ФИО _____
 Образование _____ Дата _____

Инструкция: Перед вами 20 вопросов, требующих однозначного ответа «да» или «нет». В бланке ответов необходимо рядом с номером вопроса проставить соответствующий для вас ответ.

№ (п/ п)	Вопросы:	Варианты ответов	
		Да	Нет
1	Вам часто удастся склонить своих друзей или коллег к своей точке зрения?		
2	Вы часто попадаете в такие ситуации, когда затрудняетесь в том, как поступить?		
3	Доставляет ли вам удовольствие общественная работа?		
4	Вы обычно легко отступаете от своих планов и намерений?		
5	Вы любите придумывать или организовывать с окружающими игры, соревнования, развлечения?		
6	Вы часто откладываете на завтра то, что можно сделать сегодня?		
7	Вы обычно стремитесь к тому, чтобы окружающие поступали в соответствии с вашими мнениями или советами?		
8	Это верно, что у вас редко бывают конфликты с друзьями, если они нарушают свои обязательства?		
9	Вы часто в своем окружении берете на себя инициативу при принятии решения?		
10	Это верно, что новая обстановка или новые обстоятельства могут выбить вас на первых порах из привычной колеи?		
11	У вас, как правило, возникает чувство досады, когда что-либо из задуманного не получается?		
12	Вас раздражает, когда приходится выступать в роли посредника или советчика?		
13	Вы обычно активны на собраниях?		
14	Это верно, что вы стараетесь избегать ситуаций, когда нужно доказывать свою правоту?		
15	Вас раздражают поручения и просьбы?		
16	Это верно, что вы стараетесь, как правило, уступать друзьям?		
17	Вы обычно охотно берете на себя участие в организации праздников, торжеств?		
18	Вас выводит из себя, когда опаздывают?		
19	К вам часто обращаются за советом или помощью?		
20	У вас в основном, получается жить по принципу «дал слово - держи»?		

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Рубрикатор

Название методики: «Диагностика лидерских способностей»

Авторы: Е. Жариков, Е. Крушельницкий

Литература: Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М., Изд-во Института Психотерапии. – 490 с., 2002

Контингент испытуемых: с подросткового возраста

Предмет диагностики: лидерские качества

Операциональный статус: методика стандартизированного самоотчета

Практические задачи: консультативная, коррекционная, исследовательская деятельность психолога

Компетентность исполнителя: психолог

Состав и комплектность методики

1. Стимульный материал, инструкция: Методика содержит 50 вопросов, на каждый из которых испытуемый должен дать ответ «да» или «нет».

2. Обработка данных: Сумма баллов за ваши ответы подсчитывается с помощью ключа к опроснику.

Ключ: 1а, 2а, 3б, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б, 10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б, 17а, 18б, 19б, 20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б, 26а, 27б, 28а, 29б, 30б, 31а, 32а, 33б, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а, 40б, 41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а, 47б, 48а, 49б, 50б. За каждый ответ, совпадающий с ключевым, испытуемый получает один балл, в ином случае – 0 баллов.

3. Интерпретация: Если сумма баллов оказалась менее 25, то качества лидера выражены слабо.

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

Если сумма баллов оказалась от 36 до 40, то лидерские качества выражены сильно.

Если сумма баллов более 40, то данный человек как лидер склонен к диктату.

ФИО _____
Образование _____ Дата _____

Тестовый материал:

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

24. Считаете ли вы себя человеком, оказывающим влияние на других?
а. да; б. нет.

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Рубрикатор

Название методики: «Самооценка лидерства»

Литература: Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М., Изд-во Института Психотерапии. – 490 с., 2002

Контингент испытуемых: с подросткового возраста

Предмет диагностики: уровень лидерских качеств

Операциональный статус: методика стандартизированного самоотчета

Практические задачи: консультативная, коррекционная, исследовательская деятельность психолога

Компетентность исполнителя: психолог

Состав и комплектность методики

1. Стимульный материал, инструкция: Методика содержит 10 вопросов, на каждый из которых испытуемый должен выбрать один вариант ответа.

2. Обработка данных: Необходимо посчитать количество вариантов ответов «А» и ответов «Б».

3. Интерпретация: Если итоговый показатель:

- ✓ высокий уровень лидерства $A = 7-10$ баллов.
- ✓ средний уровень лидерства $A = 4-6$ баллов.
- ✓ низкий уровень лидерства $A = 1-3$ балла.

Преобладание ответов «Б» свидетельствует об очень низком или деструктивном лидерстве.

Бланк для ответов

ФИО _____ Образование _____

Дата _____

Инструкция: Внимательно прочтите каждое из десяти суждений и выберите наиболее подходящий для Вас ответ в буквенной форме. Работая с опросником, помните, что нет ни плохих, ни хороших ответов. Немаловажным фактором является и то, что в своих ответах надо стремиться к объективности и записывать тот ответ, который первым приходит в голову.

Опросник

1. Что для вас важнее в игре?

А. Победа Б. Развлечение

2. Что вы предпочитаете в общем разговоре?

А. Проявлять инициативу, предлагать что-либо.

Б. Слушать и критиковать то, что предлагают другие.

3. Способны ли вы выдерживать критику, не ввязываться в частные споры, не оправдываться?

А. Да Б. Нет

4. Нравится ли вам, когда вас хвалят прилюдно?

А. Да Б. Нет

5. Отстаиваете ли вы свое мнение, если обстоятельства (мнение большинства) против вас?

А. Да Б. Нет

6. В компании, в общем деле вы всегда выступаете заводилой, придумываете что-либо такое, что интересно другим?

А. Да Б. Нет

7. Умеете ли вы скрывать свое настроение от окружающих?

А. Да Б. Нет

8. Всегда ли вы немедленно и безропотно делаете то, что вам говорят старшие?

А. Нет Б. Да

9. Удастся ли вам в разговоре, дискуссии убедить, привлечь на свою сторону тех, кто раньше был с вами не согласен?

А. Да Б. Нет

10. Нравится ли вам учить (поучать, воспитывать, обучать, давать советы) других?

А. Да Б. Нет

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Рубрикатор

Название методики: «Как определить лидера в коллективе»

Литература: Режим доступа:

http://www.topauthor.ru/Kak_opredelit_lidera_v_kollektive_Test_4c34.html. –

Дата доступа: 29.02.2016.

Контингент испытуемых: с подросткового возраста

Предмет диагностики: уровень лидерских качеств

Операциональный статус: методика стандартизированного самоотчета

Практические задачи: консультативная, коррекционная, исследовательская деятельность психолога

Компетентность исполнителя: психолог

Состав и комплектность методики

1. Стимульный материал, инструкция: Методика содержит 10 вопросов, на каждый из которых испытуемый должен выбрать один вариант ответа.

2. Обработка данных: за каждый ответ, с которым испытуемый не согласился, поставьте 1 балл, а за каждый ответ «я согласен» поставьте 0 баллов. Посчитайте итоговое количество баллов.

3. Интерпретация: Если количество баллов:

- ✓ от 0 до 5 баллов. Испытуемый хотел бы быть лидером в своем коллективе, но, к сожалению, пока ему это не очень удастся.
- ✓ 6 - 8 баллов. Иногда респондент может взять инициативу на себя и направить коллектив в нужное русло, но, к сожалению, бывает так, что некоторые люди из коллектива не хотят идти по его призывам и прислушиваться к нему.
- ✓ 9 – 10 баллов. Прирожденный лидер. За таким человеком люди идут, его мнением дорожат, он имеет большой вес в своем коллективе. Люди ждут от его решений проблем коллектива и полностью доверяют ему судьбу коллектива.

Бланк для ответов

ФИО _____ Образование _____
Дата _____

Инструкция: Внимательно прочтите каждое из десяти суждений и выберите наиболее подходящий для Вас ответ в буквенной форме.

Опросник

1. «Я считаю, что являюсь авторитетом среди других людей в своем коллективе?»
А – я согласен Б – я не согласен
2. «Если коллектив, в котором я нахожусь, обсуждает какую-либо проблему, то больше всего прислушиваются к моему мнению, и последнее слово всегда остается за мной».
А – я согласен Б – я не согласен
3. «Я считаю, что могу оказывать влияние на других людей?»
А – я согласен Б – я не согласен
4. «В ситуациях, когда необходимо какое-либо действие то имени всего коллектива, то люди из коллектива чаще всего следуют моему призыву»
А – я согласен Б – я не согласен
5. «В детстве я был главным заводилой среди ребят и инициатором всех детских игр»
А – я согласен Б – я не согласен
6. «Большинство целей в жизни, которые я ставил перед собой, были достигнуты»
А – я согласен Б – я не согласен
7. «Я умею брать на себя ответственность и делаю это довольно-таки часто»
А – я согласен Б – я не согласен
8. «Внимание со стороны людей ко мне и то, что они придают большую важность моему мнению, приносят мне удовлетворение и довольство самим собой»
А – я согласен Б – я не согласен
9. «Я люблю шумные и веселые компании, так они дают мне дополнительный шанс привлечь к себе внимание и быть в центре него»
А – я согласен Б – я не согласен
10. «Мне часто приходят в голову интересные идеи активного времяпрепровождения, которые я с радостью могу предложить моему коллективу»
А – я согласен Б – я не согласен

ПРИЛОЖЕНИЕ И

Банк данных педагогов государственного учреждения образования «Средняя школа №2 г. Жодино»

№ (п/п)	ФИО педагога	Критерии				
		Образование	Предмет	Категория	Педагогический стаж	Стаж работы в ГУО «СШ №2 г. Жодино»
1	Авилова Т.Н.	высшее	начальные классы	высшая	32 года	01.09.1983 (32 года)
2	Атикер М.Д.	среднее специальное	педагог-организатор	-	6 месяцев	23.09.2015 (6 месяцев)
3	Блинова С.А.	высшее	математика, физика	высшая	27 лет	24.08.1998 (17 лет)
4	Валько Е.А.	высшее	немецкий язык	II	14 лет	01.11.2006 (9 лет)
5	Гразновская А.В.	высшее	педагог-психолог	-	7 месяцев	17.08.2015 (7 месяцев)
6	Данилова И.Н.	высшее	педагог социальный	II	14 лет	27.08.2015 (7 месяцев)
7	Дубровская И.М.	высшее	история	высшая	17 лет	30.08.1999 (16 лет)
8	Колбасенко Г.И.	высшее	география	высшая	19 лет	24.08.2011 (5 лет)
9	Макарова А.В.	высшее	учитель-дефектолог	I	21 год 6 мц	01.09.2010 (5 лет)
10	Миненкова И.В.	высшее	немецкий язык	I	12 лет	04.10.2005 (10 лет)
11	Можайская В.В.	высшее	начальные классы	II	12 лет	26.08.2011 (4 года)
12	Мурашко И.В.	высшее	английский язык	I	15 лет	25.08.2015 (7 месяцев)
13	Никончик Е.С.	среднее специальное	начальные классы	-	2 года 6 месяцев	15.08.2013 (2 года 6 месяцев)
14	Нищик А.В.	высшее	биология	I	25 лет 6 мц	01.09.1999 (16 лет)
15	Новик Ж.А.	среднее специальное	начальные классы	I	26 лет	01.09.2005 (10 лет)
16	Пузына Е.В.	высшее	немецкий язык	II	5 лет	19.08.2011 (4 года)
17	Синявская С.В.	высшее	начальные классы	высшая	25лет 6 мц	01.09.1990 (25 лет)
18	Спасибко О.В.	высшее	учитель-дефектолог	-	9 месяцев	17.08.2015 (7 месяцев)
19	Тушинская Е.С.	высшее	трудовое обучение, черчение	-	7 лет	05.08.2015 (7 месяцев)
20	Шеремет Е.Н.	высшее	математика, информатика	-	2 года 6 мц	31.08.2015 (7 месяцев)
21	Шилова Т.И.	высшее	белорусский язык и лит.	I	23 года 6 мц	15.08.1992 (23 года)

ПРИЛОЖЕНИЕ К
Результаты теста «Геометрические фигуры»

№ (п/п)	Фамилия, имя, отчество	Ранг выбора фигуры (1 – наиболее привлекательная, 5 – наименее привлекательная)				
		квадрат	прямоугольник	треугольник	круг	зигзаг
1	Авилова Т.Н.	3	5	4	2	1
2	Атикер М.Д.	2	4	3	1	5
3	Блинова С.А.	1	5	2	4	3
4	Валько Е.А.	2	3	4	1	5
5	Гразновская А.В.	2	5	3	1	4
6	Данилова И.Н.	3	5	2	4	1
7	Дубровская И.М.	3	2	1	4	5
8	Колбасенко Г.И.	3	4	5	1	2
9	Макарова А.В.	3	4	2	1	5
10	Миненкова И.В.	5	2	4	3	1
11	Можайская В.В.	3	4	5	1	2
12	Мурашко И.В.	3	4	2	1	5
13	Никончик Е.С.	5	4	1	3	2
14	Нищик А.В.	4	5	3	1	2
15	Новик Ж.А.	3	4	2	1	5
16	Пузына Е.В.	4	5	1	2	3
17	Синявская С.В.	1	3	4	2	5
18	Спасибко О.В.	3	4	5	1	2
19	Тушинская Е.С.	3	4	5	2	1
20	Шеремет Е.Н.	4	3	1	2	5
21	Шилова Т.И.	2	3	4	1	5
Итоговый балл		62	82	63	39	69
Итоговое ранг		2	5	3	1	4

Квадрат:

1 – 9,5% (2 чел.)
2 – 19% (4 чел.)
3 – 47,6% (10 чел.)
4 – 14,2% (3 чел.)
5 – 9,5% (2 чел.)

Треугольник:

1 – 19% (4 чел.)
2 – 23,8% (5 чел.)
3 – 14,2% (3 чел.)
4 – 23,8% (5 чел.)
5 – 19% (4 чел.)

Зигзаг:

1 – 19% (4 чел.)
2 – 23,8% (5 чел.)
3 – 9,5% (2 чел.)
4 – 4,7% (1 чел.)
5 – 42,8% (9 чел.)

Прямоугольник:

1 – 0% (0 чел.)
2 – 9,5% (2 чел.)
3 – 19% (3 чел.)
4 – 42,8% (9 чел.)
5 – 28,5% (6 чел.)

Круг:

1 – 52,3% (11 чел.)
2 – 23,8% (2 чел.)
3 – 9,5% (2 чел.)
4 – 14,2% (3 чел.)
5 – 0%

ПРИЛОЖЕНИЕ Л

Результаты методики «Экспресс-диагностика организаторских способностей»

№ (п/п)	Фамилия, имя, отчество	Результаты (выраженность в процентах, уровень организаторских способностей)		
		До 40% (низкий уровень)	От 40% до 70% (средний уровень)	Свыше 70% (высокий уровень)
1	Авилова Т.Н.		+	
2	Атикер М.Д.			+
3	Блинова С.А.			+
4	Валько Е.А.		+	
5	Гразновская А.В.			+
6	Данилова И.Н.		+	
7	Дубровская И.М.		+	
8	Колбасенко Г.И.		+	
9	Макарова А.В.	+		
10	Миненкова И.В.	+		
11	Можайская В.В.		+	
12	Мурашко И.В.			+
13	Никончик Е.С.			+
14	Нищик А.В.	+		
15	Новик Ж.А.		+	
16	Пузына Е.В.		+	
17	Синявская С.В.		+	
18	Спасибко О.В.		+	
19	Тушинская Е.С.		+	
20	Шеремет Е.Н.		+	
21	Шилова Т.И.		+	
Итоговое количество		3	13	5
Выраженность в процентах		14,2%	61,9%	23,8%

ПРИЛОЖЕНИЕ М

Результаты методики «Диагностика лидерских способностей»
(Е. Жариков, Е Крушельницкий)

№ (п/п)	Фамилия, имя, отчество	Результаты (количество баллов, выраженность)			
		Менее 25 (качества лидера выражены слабо)	От 26 до 35 (качества лидера выражены средне)	От 36 до 40 (качества лидера выражено сильно)	Более 40 (лидер склонен к диктату)
1	Авилова Т.Н.	+ (22)			
2	Атикер М.Д.		+ (30)		
3	Блинова С.А.		+ (26)		
4	Валько Е.А.		+ (27)		
5	Гразновская А.В.		+ (33)		
6	Данилова И.Н.	+ (20)			
7	Дубровская И.М.	+ (25)			
8	Колбасенко Г.И.			+ (36)	
9	Макарова А.В.	+ (14)			
10	Миненкова И.В.		+ (28)		
11	Можайская В.В.	+ (25)			
12	Мурашко И.В.		+ (26)		
13	Никончик Е.С.	+ (22)			
14	Нищик А.В.	+ (16)			
15	Новик Ж.А.	+ (22)			
16	Пузына Е.В.	+ (17)			
17	Синявская С.В.	+ (24)			
18	Спасибко О.В.	+ (22)			
19	Тушинская Е.С.		+ (26)		
20	Шеремет Е.Н.		+ (30)		
21	Шилова Т.И.	+ (13)			
Общее количество		12	8	1	0
Выраженность в процентах		57,1%	38%	4,7%	0%

ПРИЛОЖЕНИЕ Н

Результаты методики «Самооценка лидерства»

№ (п/п)	Фамилия, имя, отчество	Результаты (количество баллов, уровень лидерства)			
		От 7 до 10 (высокий уровень)	От 4 до 6 (средний уровень)	От 1 до 3 (низкий уровень)	Деструктивное лидерство
1	Авилова Т.Н.	+ (А=7)			
2	Атикер М.Д.	+ (А=7)			
3	Блинова С.А.	+ (А=7)			
4	Валько Е.А.	+ (А=7)			
5	Гразновская А.В.	+ (А=9)			
6	Данилова И.Н.	+ (А=9)			
7	Дубровская И.М.		+ (А=5)		
8	Колбасенко Г.И.		+ (А=6)		
9	Макарова А.В.				+ (Б=7)
10	Миненкова И.В.		+ (А=5)		
11	Можайская В.В.		+ (А=6)		
12	Мурашко И.В.	+ (А=9)			
13	Никончик Е.С.	+ (А=8)			
14	Нищик А.В.				+ (Б=8)
15	Новик Ж.А.		+ (А=5)		
16	Пузына Е.В.				+ (Б=6)
17	Синявская С.В.		+ (А=6)		
18	Спасибко О.В.		+ (А=6)		
19	Тушинская Е.С.	+ (А=8)			
20	Шеремет Е.Н.	+ (А=8)			
21	Шилова Т.И.	+ (А=7)			
Итоговое количество		11	7	0	3
Выраженность в процентах		52,3%	33,3%	0%	14,2%

ПРИЛОЖЕНИЕ П

Результаты теста «Как определить лидера в коллективе»

№ (п/п)	Фамилия, имя, отчество	Результаты (количество баллов, характеристика)		
		От 0 до 5 (быть лидером пока не получается)	От 6 до 8 (иногда могут взять на себя инициативу)	От 9 до 10 (прирожденный лидер)
1	Авилова Т.Н.		+	
2	Атикер М.Д.		+	
3	Блинова С.А.	+		
4	Валько Е.А.	+		
5	Гразновская А.В.		+	
6	Данилова И.Н.		+	
7	Дубровская И.М.		+	
8	Колбасенко Г.И.	+		
9	Макарова А.В.			+
10	Миненкова И.В.	+		
11	Можайская В.В.	+		
12	Мурашко И.В.	+		
13	Никончик Е.С.	+		
14	Нищик А.В.		+	
15	Новик Ж.А.		+	
16	Пузына Е.В.		+	
17	Синявская С.В.		+	
18	Спасибко О.В.	+		
19	Тушинская Е.С.	+		
20	Шеремет Е.Н.	+		
21	Шилова Т.И.			+
Итоговое количество		10	9	2
Выраженность в процентах		47,6%	42,8	9,5%