

УДК 371.215

DOI: 10.18324/2224-1833-2021-3-47-54

Обучение руководителя как элемент процесса управления социально-психологическим климатом педагогического коллектива

Е.В. Лодкина^a, Е.В. Трусевич^b, Е.В. Фалунина^c

Братский государственный университет, Макаренко, 40, Братск, Россия

^aelena.lodkina.1953@mail.ru, ^bjoint@brstu.ru, ^cfalunina.elena@yandex.ru

Статья поступила 18.08.2021, принята 20.09.2021

В статье рассматриваются теоретические аспекты изучения социально-психологического климата педагогического коллектива, анализируется роль руководителя в управлении социально-психологическим климатом, выявляются необходимые личностные и профессиональные качества, дается определение индивидуально-психологическим особенностям личности руководителя, обеспечивающим компетентность руководителя в формировании благоприятного психологического климата.

Ключевые слова: социально-психологический климат, социально-психологический климат педагогического коллектива, методы управления социально-психологическим климатом.

Training of the head as an element of the process of managing the socio-psychological climate of the teaching staff

E.V. Lodkina, E.V. Trusevich, E.V. Falunina

Bratsk State University; 40, Makarenko St., Bratsk, Russia

^aelena.lodkina.1953@mail.ru, ^bjoint@brstu.ru, ^cfalunina.elena@yandex.ru

Received 18.08.2021, accepted 20.09.2021

The article considers the theoretical aspects of studying the socio-psychological climate of the teaching staff, analyzes the role of the head in managing the socio-psychological climate, identifies the necessary personal and professional qualities that ensure the competence of the head in the formation of a favorable psychological climate.

Keywords: socio-psychological climate, pedagogical activity, psychological culture of the personality of the head, personal and professional competence of the head, training of the head.

Актуальность нашей работы обусловлена, с одной стороны, интересом к управленческой деятельности в образовательной организации (в данном случае средней общеобразовательной школе), а с другой стороны, недостаточной разработанностью и изученностью данной темы.

Улучшение социально-психологического климата путем грамотной политики руководящего звена – актуальная задача, которая стоит перед многими руководителями общеобразовательных школ. Однако для того, чтобы начать ее реализовывать, руководитель

должен понимать, с чего начинать, как успешно двигаться в данном направлении.

Социально-психологический климат в педагогическом коллективе представляет собой сложный феномен, на который влияет множество факторов, в том числе и личность руководителя. Однако, на сегодняшний день неизвестно, каковы масштабы этого влияния и может ли руководитель реально повлиять на социально-психологический климат в педагогическом коллективе. Более того, важно понимать, какие аспекты его деятельности будут оказывать данное влияние.

Социально-психологический климат, как явление, широко изучался такими отечественными учеными, как Б.Д. Парыгин, Н.С. Мансуров, В.М. Шепель, А.Н. Лутошкин, Г.М. Андреева, А.А. Русалинова и др.

Под понятием социально-психологического климата (далее СПК) принято иметь в виду относительно устойчивую преобладающую духовную атмосферу или психический настрой коллектива, проявляющийся как в отношениях людей друг к другу, так и в их отношении к общему делу [1].

Термин СПК впервые был введен В.М. Шепелем. Он предложил следующее определение: «психологический климат – это эмоциональная окраска психологических связей членов коллектива, возникающая на основе их симпатии, совпадения характеров, интересов, склонностей» [2].

На СПК влияет два основных фактора – это макросреда и микросреда. Под макросредой принято иметь в виду общество, его настроения, тенденции, психологическую атмосферу. Микросреда – это сама организация, внутри которой и формируется определенный социально-психологический климат [3]. Делая вывод по данному разделу, нужно отметить, что понятие социально-психологического климата рассматривается учеными с разных сторон, что связано с его многогранностью. У благоприятного и неблагоприятного СПК есть свои характеристики, по которым можно сделать заключение о том, какой СПК сложился в определенной организации.

Л.Г. Почебут выделила основные характеристики, описывающие как благоприятный, так и неблагоприятный СПК. Таким образом, благоприятному СПК присущи такие черты: в организации преобладает оптимистичный тон и настроение, в отношениях между членами коллектива. Заметны доброжелательность и желание сотрудничать, работники любят организовывать совместные дела, и, если критика и есть, она носит развивающий характер, то есть высказывается на доброжелательной ноте, а не для того, чтобы задеть или преуменьшить способности работника. Члены коллектива энергичны, и, если требуется сделать что-то полезное, они с энтузиазмом начинают это. Более того, работники достигают больших профессиональных успехов. Честность, трудолюбие,

бескорыстие, принципиальность, как человеческие качества, высоко ценятся в коллективе. В коллективе справедливо относятся ко всем его членам, новичкам готовы помогать; взлеты и падения отдельных членов коллектива воспринимаются, как собственные, то есть все способны по-настоящему сопереживать друг другу и радоваться в случае успеха. Между складывающимися группировками в организации наблюдается взаимное уважение, сотрудничество; в сложное для организации время коллектив стремится к объединению.

Для неблагоприятного СПК характерны следующие особенности: доминирующим тоном и настроением в организации является пессимизм, люди относятся друг к другу, как конкуренты, присутствуют агрессия и конфликты, нет желания общаться где-то кроме работы, в коллективе полностью отсутствует терпимость к иным мнениям, кроме своего собственного; работники пассивны и не желают вносить свой вклад в общее дело, говорить о достижении высоких профессиональных показателей не приходится; честность, трудолюбие, бескорыстие и принципиальность не ценятся сотрудниками и не демонстрируются ими; в коллективе нет места равенству и справедливости, его члены делятся на привилегированных и пренебрегаемых. Слабых высмеивают, а к новичкам относятся настороженно и враждебно. Взлеты и падения отдельных членов группы ведут к зависти или злорадству, либо на данные события у коллег вообще отсутствует какой-либо эмоциональный отклик; сформировавшиеся группы конфликтуют между собой и не желают совместно организовывать дела, в трудные времена объединение членов организации невозможно, наблюдаются растерянность, враждебность друг к другу [4].

Согласно определению В.П. Сергеевой, педагогический коллектив – это «относительно устойчивая группа людей, объединенная профессиональными общественно значимыми целями деятельности, имеющая органы руководства» [5].

Педагогический коллектив, как объединение профессионалов, обладает следующими характеристиками: ненормированный рабочий день; такой коллектив состоит больше из женщин; полифункциональность, то есть каждый работник одновременно выполняет

более одной функции: учитель-предметник, руководитель кружка и классный руководитель; труд носит коллективный характер; самоуправляемость [6].

Если говорить конкретно о педагогическом коллективе, по Виноградовой Г.А., благоприятный климат будет охарактеризован следующими чертами: в коллективе наблюдается ощущение единства и дружелюбия между всеми его членами; споры между педагогами решаются быстро и бесконфликтно; на протяжении рабочего дня у педагогов одновременно деловой и творческий настрой; педагог не стремится покинуть данное рабочее место в том случае, даже если ему предлагают более выгодное; педагоги стремятся познавать новое. Их можно назвать настоящими профессионалами. Нагрузка равномерно распределяется между всеми работниками; сотрудники оказывают друг другу взаимопомощь, например, готовы на замены в случае больничных и иных ситуаций. У подчиненных складываются доверительные отношения с руководящим звеном; педагоги трезво относятся к критике и способны к самокритике; руководитель может быть охарактеризован как справедливый управленец, который стремится помочь подчиненным в решении вопросов разного рода; работники готовы обсуждать сложившиеся проблемы и трудности вместе, в коллективном порядке [7].

Благоприятный социально-психологический коллектив может быть назван положительным, а точнее характеризуется, как комфортная и безопасная среда в том случае, когда в коллективе преобладает чувство защищенности, доверие, открытость в общении, уверенность в себе и коллегах, возможность свободно мыслить, высказывать мнение, совершать ошибки без страха наказания. Кроме того, немаловажным является сплоченность такого коллектива [8].

Далее следует рассмотреть, что же влияет на СПК в образовательной организации. По словам Е.В. Советовой, это три стороны жизни школьных коллективов: организационная, интеллектуальная и морально-психологическая. Организационная сторона представляет социально-психологический климат с точки зрения организации труда учащихся и педагогов, и в данное подразделение включены управленческие отношения. Под интел-

лектуальной стороной принято иметь в виду научную и учебную работу, которая проводится в стенах образовательного учреждения. Морально-психологическая сторона – это отношения руководителей и подчиненных, педагогический такт и то, насколько совместимы между собой педагоги в психологическом отношении [9].

Огромную роль в формировании благоприятного СПК в педагогическом коллективе играет руководитель, что будет более подробно рассмотрено в следующем разделе теоретической главы данной выпускной квалификационной работы. В случае перегрузки руководителей сложно будет говорить о формировании доверительных отношений с подчиненными и успешном управлении педагогическим коллективом.

Изучение СПК в педагогическом коллективе – процесс, к которому нужно подходить с нескольких сторон. Для этого необходимо эмпирически исследовать педагогический коллектив, то есть учителей, и понять, как они оценивают сложившийся СПК. Кроме того, нужно изучить, что по данному поводу думает руководство данной образовательной организацией.

В практике менеджмента для изучения климата, как правило, рассматриваются следующие аспекты удовлетворенности сотрудников организации: характер и содержание труда, сложившиеся условия работы; отношения с коллегами и руководством; стиль управления организацией; уровень конфликтности в коллективе; система мотивации работников; наличие или отсутствие стрессовых факторов; профессиональное развитие сотрудников и возможность карьерного роста [10].

Для диагностики СПК в педагогическом коллективе применяются опросники, анкеты, беседы, интервьюирование, эмпирическое наблюдение. После данного этапа данные анализируются, что является необходимым для выявления проблем в данном коллективе.

Нельзя недооценивать роль руководителя и руководящего звена в целом в формировании благоприятного СПК в педагогическом коллективе. Но прежде чем разбираться с тем, как руководитель может повлиять на СПК в педагогическом коллективе, следует разобраться с понятиями «руководство» и «руководитель».

М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури считают, что руководитель – это человек, «который одновременно является лидером и эффективно управляет своими подчиненными. Его цель – влиять на других таким образом, чтобы они выполняли работу, порученную организации» [11].

Из отечественных точек зрения следует выделить мнение Л.Р. Кричевского, согласно которому руководство – это феномен, имеющий место в системе формальных отношений; роль руководителя заранее определена, обозначены функции реализующего её лица. Руководитель коллектива назначается извне, вышестоящим руководством, получает соответствующие полномочия и может применять определенные санкции [12].

По И.П. Марченко, современного руководителя должна характеризовать нравственная культура, а именно, три ее составляющие: культура нравственного сознания, культура поведения и культура нравственных чувств [13].

Для того, чтобы говорить о влиянии руководителя на СПК в педагогическом коллективе, необходимо ответить на несколько вопросов: Что является главным в его системе ценностей? Какой стиль управления использует руководитель? Каким образом способы его коммуникации, рефлексивные навыки, виды осуществляемого контроля и культура делового общения влияют на формирование СПК в организации? [14].

А.Л. Свенцицкий и Е.С. Кузьмин считали, что на психологическую атмосферу в коллективе способны влиять следующие характеристики руководителя: стиль руководства, который является прямым отражением того, как руководитель и подчиненные взаимодействуют в разных ситуациях. Способны влиять личные качества руководителя, через которые демонстрируется его отношение к подчиненным и авторитет руководителя в глазах членов коллектива [15].

Под стилем руководства чаще всего понимают характеристику способов, при помощи которых руководитель взаимодействует с подчиненными. Стиль руководства есть отражение позиции и приоритетов администрации, организации деятельности, сложившихся взаимоотношений в коллективе, методов работы [16].

М.М. Поташник отмечает, что если директор школы и его заместители ведут управленческую деятельность на основе демократических принципов так, что объекты управления, то есть учителя, учащиеся и родители, сами начинают участвовать в управлении школой. Когда каждое управленческое действие директора и заместителей вызывает мощный отклик – инициативу педагогов и школьников, то можно говорить об очень редком позитивном эффекте, когда гармоничное совпадение управления и самоуправления ведет к хорошим результатам. Получается, что без демократизации оптимизационный эффект в управлении просто недостижим [17].

В чистом виде определенный стиль руководства встречается редко. Если говорить о связи стиля руководства с СПК, можно предположить, что для формирования благоприятного СПК наиболее подходящим будет демократический стиль управления, но гораздо более верным решением будет придерживаться ситуативного стиля управления образовательной организацией. Удовлетворяющий стиль управления в отношении работников помогает сформировать эффективную и благоприятную социально-психологическую обстановку, то есть данный признак можно считать показателем профессионализма руководителя [18]. В процессе управления руководителю будет свойственен тот или иной стиль руководства, которого он будет придерживаться в рабочей и социальной деятельности непосредственно с коллегами; при этом влияние на СПК оказывают также личные качества, под влиянием которых формируется личностная репутация руководителя [19].

Важно также понимать, что эффективность выбранного стиля руководства зависит и от того, насколько он соответствует особенностям личности руководителя. Например, нерешительный и мягкий человек едва ли сможет использовать авторитарный стиль руководства в своей управленческой политике. И наоборот, очень властному по натуре человеку будет сложно придерживаться демократического стиля в управлении.

Отсюда можно сделать вывод о том, что немалое значение и влияние на то, какую роль руководитель играет в формировании социально-психологического климата в кол-

лективе, оказывают его индивидуально-психологические особенности. В понятие «психологические особенности» входит темперамент, характер, склонности, способности и интересы человека. В первую очередь следует говорить о темпераменте руководителя, как стиле его реагирования на различные ситуации.

Под темпераментом следует понимать устойчивое соотношение индивидуальных психологических особенностей личности человека, которые отражают динамику психической деятельности. Эти свойства сохраняются в поведении человека на всю жизнь. Разные сочетания связанных друг с другом свойства принято именовать типами темперамента, которых существует четыре: сангвиник, флегматик, холерик и меланхолик. Человек с абсолютно любым типом темперамента может прийти к высоким социальным достижениям, но важно уметь учесть собственные особенности темперамента в общении с другими людьми.

А.Г. Ковалев выделяет две группы причин, по которым формируется нездоровый СПК. Они имеют непосредственное отношение к личности руководителя. Это негативные личностные качества руководителя, такие как пессимизм, вспыльчивость, субъективность, неуравновешенность, отсутствие толерантности; отсутствие или недостаточное развитие управленческих качеств: неумение разрешать возникающие в организации конфликты; отсутствие четко поставленных целей и задач в коллективе (самим руководителем); неумение строить положительные отношения с коллегами; неопытность и профессиональная некомпетентность; неспособность по достоинству оценить работников; преобладание авторитарного либо попустительского стиля руководства организацией [20].

Можно выделить качества личности руководителя, которые помогут сформировать благоприятный СПК в педагогическом коллективе. Разные ученые выделяют различные качества и психологические особенности, которые являются наиболее ценными для руководителя. Однако среди них есть те, без которых деятельность руководителя не будет эффективной и результативной, а СПК в коллективе нельзя будет охарактеризовать как благоприятный. Логично разделить всех ка-

чества, присущих руководителю, на две большие группы: личностные и профессиональные или деловые. Наиболее важными личностными качествами являются коммуникабельность, стрессоустойчивость, социальная ответственность и уравновешенность.

Коммуникабельность, как личностное качество, важна для того, чтобы уметь находить общий язык с подчиненными, точно воспринимать мысль и доносить свои мысли до людей. Социальная ответственность – показатель зрелости личности. Это умение осуществлять самоконтроль и самоуправление. Это важно, поскольку как можно управлять другими (при этом пытаюсь благоприятно воздействовать на СПК), не умея управлять собой как личностью? Умение сделать выбор означает умение взять на себя ответственность в любом случае даже тогда, когда не удалось все предусмотреть и рассчитать. Это частично соприкасается с упоминанием ситуативного стиля руководства выше, основным принципом которого является положение о том, что руководитель не боится брать на себя ответственность за то, о чем было принято решение совместно со всем коллективом. Преимущества того, что руководитель обладает социальной ответственностью, кроме того, что формируется оптимальный СПК, следующие: улучшается деловая репутация организации; оптимизируются условия труда работников; открываются возможности для удержания сотрудников на данном рабочем месте. Эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость – следующие два наиболее важные качества личности руководителя. Важно понимать, что отношения с подчиненными не должны зависеть от настроения руководителя. Стрессы в деятельности руководителя неизбежны, причем, чем выше уровень ответственности, тем сильнее эмоциональные потрясения, но необходимо уметь бороться с ними [21].

Деловые качества – это своеобразный синтез организаторских способностей и профессиональной компетентности управленца. Ключевыми организаторскими способностями являются целеустремленность, умение контролировать процессы и анализировать действия подчиненных, а также умение планировать, ставить цели и корректировать намеченные планы. Профессиональная ком-

петентность – это детерминанта, которая становится все более ярко выраженной по мере увеличения опыта управленческой деятельности руководителя. Она включает теоретические знания в сфере управления, экономики, права и прогнозирования перспектив развития организации, а также умение применить данную теорию на практике.

Л.И. Уманским было проведено исследование организаторских способностей 342 управленцев и выделены важнейшие характеристики личности, необходимые для осуществления управленческой деятельности: способность «заряжать» своей энергией других людей; общий уровень развития, как показатель сообразительности, разносторонности; общие умственные способности, среди которых инициативность как творческая, так и исполнительская; склонность к организаторской деятельности; способность непосредственно, быстро и верно применять свои знания и свой опыт в решении практических задач - практичность, самостоятельность; способность видеть недостатки в действиях и поступках людей - критичность; наблюдательность; самообладание и выдержка; общительность; активность, работоспособность и организованность; способность понимать и верно реагировать на поведение людей; психологическая избирательность; способность находить лучшее применение сотруднику; способность установить меру воздействия – психологический такт; понимание себя, иначе говоря, способность к рефлексивной позиции [22].

Согласно трудам Ф. Тейлора, А. Файоля и других ученых, все необходимые руководителю качества могут быть разделены на пять групп:

1. Общечеловеческие качества: оптимистичность, гуманность, справедливость и целеустремленность, честность и трудолюбие.
2. Психофизиологические качества: общий уровень развития, хорошее здоровье и устойчивость к стрессам.
3. Коммуникативные качества: умение устанавливать контакт с подчиненными, умение поддерживать здоровый психологический климат в коллективе.
4. Организаторские способности и деловые качества: дисциплинированность, самоорга-

низованность, умение ставить четкие цели, способность мотивировать и вести за собой коллектив.

5. Профессиональные знания: умение работать с документацией и применять в реальной жизни организационно-управленческие принципы [23].

Зарубежные авторы выделили список качеств, которые будут отличать успешного руководителя, их также можно соотнести с благоприятным СПК. К данным качествам относятся:

1. Личные качества, такие как выносливость и энергичность.
2. Социальные качества (корпоративность, умение налаживать сотрудничество, дипломатичность, тактичность и межличностная коммуникабельность).
3. Интеллект и способности (непосредственно интеллект и когнитивные способности, знания, способность принимать решения и уверенность в суждениях).
4. Качества, имеющие отношение к работе (ответственность в достижении целей, упорство, настойчивость и стремление к высоким результатам).
5. Оптимизм, энтузиазм, независимость, честность и прямота, желание быть лидером).
6. Образованность и мобильность [24].

Большой вклад в изучение личностных качеств руководителей сделал Р. М. Стогдилл /R.M. Stogdill/. Он провел обзор более чем ста научных исследований, которые проводились в рамках теории личностных качеств. Он сумел определить личностные особенности, присущие для успешных лидеров: ими оказались интеллект, инициативность, навыки взаимодействия, уверенность в себе, стремление взять на себя ответственность и честность. Стогдилл также сделал вывод, что свойства отдельного качества часто зависят от ситуации. Следовательно, наличие определенных качеств не гарантирует успеха [25].

При наличии всех перечисленных качеств руководитель будет считаться идеальным. Важно понимать, что это едва ли возможно, но к этому следует стремиться. Соответственно, руководитель, портрет которого будет максимально приближен к указанным ниже характеристикам, сможет оказать позитивное

влияние на формирование СПК в педагогическом коллективе.

Руководитель оказывает влияние практически на все условия, которые детерминируют социально-психологический климат. От него зависит воспроизводство таких психологических состояний, как чувство защищенности, положительная атмосфера для общения, симпатии и притяжение. Если у руководителя имеются необходимые личностные и профессиональные качества, ему легко будет заслужить авторитет у коллег и подчиненных. Авторитет – это когда коллектив признает руководителя и относится к нему доверительно. Настоящий авторитет появляется тогда, когда в любой ситуации руководителю удастся оставаться доброжелательным, выдержанным и справедливым.

В.И. Маслов в своих исследованиях утверждает, что для создания благоприятного социально-психологического климата каждый руководитель должен быть осведомлен о принципах объединения сотрудников в коллектив. Первый принцип говорит о необходимости совмещения как общественных, так и личных интересов членов группы. Он позволяет руководителю понять психологию развития коллективных отношений. Вторым принципом иначе характеризуется как так называемый «закон движения», который с помощью разработки определенных задач, позволяет сотрудникам видеть перспективу движения. Он демонстрирует, какая именно работа должна вестись по сплочению членов коллектива. И третий принцип, это так называемый принцип «параллельного движения». Его суть состоит в том, что руководитель, воздействуя на личность каждого работника, одновременно воздействует на весь коллектив. И наоборот, влияние на коллектив является путем воспитания отдельных его членов. От того, насколько руководителем соблюдаются эти принципы, зависит социально-психологический климат коллектива, и как следствие, его авторитет [6].

Литература

1. Парыгин Б.Д. Социальная психология. Проблемы методологии, истории и теории. СПб.: ИГУП, 1999. 592 с.
2. Сансызбаева К.З., Шуриева А.Б. Особенности психологического климата в коллективе //

Кроме того, важно понимать, что личность современного руководителя следует рассматривать в контексте его общей профессиональной культуры, которая, в свою очередь, является комплексной составляющей его личности. Профессиональная культура есть некий синтез социальных, профессиональных и сугубо личностных характеристик [26]. Рассмотрим подробнее, что имеется в виду под каждым типом таких характеристик.

Социальные характеристики – это то, какой статус руководитель имеет в обществе, каким образом он выстраивает взаимоотношения с социальными структурами и группами. Профессиональные характеристики обусловлены факторами жизнедеятельности личности руководителя. Объективный компонент вбирает в себя уровень успешности в управлении коллективом, признание в профессиональных кругах, субъективный же – профессиональное самосознание что, в свою очередь, складывается из способности к непрерывному образованию и профессиональной компетентности. Наконец, личностная составляющая основана на свойствах характера личности и ее интеллектуальных способностях, на которых и базируется профессиональная деятельность руководителя [27].

Таким образом, теоретический анализ управленческой и психологической литературы позволил подробно изучить социально-психологический климат, как явление, увидеть разницу между благоприятным и неблагоприятным СПК. Для того чтобы формировать в педагогическом коллективе благоприятный СПК, необходима грамотная управленческая политика руководителя. Для того чтобы руководитель мог регулировать СПК в коллективе, ему, прежде всего, следует выбрать наиболее оптимальный стиль руководства, разобраться в собственных индивидуально-психологических особенностях и, наконец, заслужить авторитет в педагогическом коллективе.

- Молодой ученый. 2017. № 9. С. 284-288. URL <https://moluch.ru/archive/143/40197/>) (дата обращения: 19.08.2021)
3. Савельева М.В. Социально-психологические факторы формирования благоприятного психологического климата в коллективе //

- Вестник университета Российской Академии Образования. 2011. № 4. С. 64-69.
4. Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология. СПб: Речь, 2002. 297 с.
 5. Угай А.В. Влияние социально-психологического климата на удовлетворенность трудом // VII Международная научная конференция «Экономика, управление, финансы». 2017. URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/220/11841/> (дата обращения: 19.08.2021)
 6. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. М.: Финпресс, 2013. 253 с.
 7. Виноградова Г.А. Климат в педагогическом коллективе и субъективное благополучие личности педагога. Монография. Тольятти: ТГУ, 2010. 99 с.
 8. Боровкова Т.А., Шалагинова К.С. Технология формирования благоприятного психологического климата в педагогическом коллективе // Научное обозрение. Педагогические науки. 2017. № 6-1. С. 24-27.
 9. Советова Е.В. Кадровая работа в школе. М.: Феникс, 2006. 288 с.
 10. Панфилова А.П. Социально-психологический климат в педагогическом коллективе. М.: Издательский центр «Академия», 2011. 240 с.
 11. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори. 3-е изд., испр. и доп.; пер. с англ. М.: ООО И.Д. Вильямс, 2008. 672 с.
 12. Кричевский Р.Л. Если Вы – руководитель ...Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. М.: Дело, 1996. 384 с.
 13. Марченко И.П. Какой руководитель нам нужен. М.: Экономика, 1993. 173 с.
 14. Локтионова Т.Е. Личностные характеристики руководителя и их влияние на социально-психологический климат в коллективе // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2009. № 12. С. 258-262.
 15. Кузьмин Е.С. Руководитель и коллектив: социально-психологический очерк / Е.С. Кузьмин, И.П. Волков, Ю.Н. Емельянов. Л.: Лен-издат, 1974. 167 с.
 16. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой политике. М., 2001. 496 с.
 17. Поташник М.М. Моисеев А.М. Управление современной школой: (в вопр. и ответах. М.: Новая шк., 1997. 350 с.
 18. Шмакова И.А. Влияние стиля руководства на психологический климат в коллективе // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2015. Т.10. С. 131-135. URL: <http://e-koncept.ru/2015/95070.htm> (дата обращения: 19.08.2021).
 19. Щедрова И.А. Личностные качества руководителя как фактор социального управления психологическим климатом в организации: автореф. дисс. ...канд.соц.наук. Москва, 2005. 32 с.
 20. Шкердина А.А. Факторы, определяющие социально-психологический климат трудового коллектива (обзор литературы) // Научные труды Московского гуманитарного университета. 2018. № 4. С. 107-112.
 21. Данилова Н.И. Влияние личностных характеристик лидера на социально-психологический климат организации // Социология и право. 2011. № 4 (10). С. 8-15.
 22. Уманский Л.И. Личность, организаторская деятельность, коллектив: избр. труды. Кострома: Изд-во Костром. гос. ун-та, 2001. 160 с.
 23. Потапова Е.А. Влияние личных качеств руководителя на процесс управления образовательным учреждением // Новая наука: Теоретический и практический взгляд. 2015. № 6-2. С. 98-100.
 24. Daft Richard. The leadership experience, fourth edition. Owen Graduate School of Management, Vanderbilt University, 2008
 25. Rowe Glenn, Guerrero Laura. Cases in leadership, second edition. California, 2011.
 26. Фалунин В.Ф., Фалунина Е.В. Требования к личности руководителя современного образовательного учреждения в контексте ФГОС нового поколения // Проблемы социально-экономического развития Сибири. 2017. № 1 (27). С. 165-171.
 27. Чечель И.Д. Директор школы и его команда: стратегия и тактика коллективного профессионального развития. М., 2016. 192 с.