



DOI: 10.22363/2313-2272-2025-25-1-153-167

EDN: FBUJKN

Идеальный портрет руководителя образовательного комплекса: уникальные черты (результаты изучения с применением корреляционного анализа)*

А.А. Осеев

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова,
Ленинские горы, 1, стр. 33, Москва, 119234, Россия

(e-mail: oseev.a@mail.ru)

Аннотация. В статье представлены новые данные исследований, которые следует рассматривать как продолжение ранее начатых [15. С. 875–887]. Актуальность изучения «идеального портрета руководителя образовательного комплекса» определяется требованиями к профессиональным и личностным качествам педагогических кадров, которые установлены российским законодательством: в статье 48 «Обязанности и ответственность педагогических работников» Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» излагаются ключевые правила поведения педагогических работников, согласно которым, чтобы «осуществлять свою деятельность на высоком профессиональном уровне», требуются особые личностные качества самого педагога. Это определило цель представленных в статье исследований: выявление профессионально важных личностных качеств руководителей-педагогов, разработка идеального портрета руководителя образовательного комплекса и построение математической модели границ выраженности личностных качеств вопреки мнению коллег об «утопичности идеальных типов социального действия» М. Вебера, «не подлежащими проверке» [1], поскольку их «нельзя найти в повседневной реальности» [2. С. 207]. Исследования показали, что идеальный портрет руководителя образовательного комплекса содержит уникальные черты: из 16 возможных личностных качеств отличительными, доминирующими у педагогов стали 11 характерных. Корреляционный анализ выявил среди них 7 ключевых, связанных с эффективностью работы, в результате чего автором была предложена более строгая модель отбора, которая требует внесения корректив в предложенную ранее профессиограмму, построенную на средних показателях. Кроме того, были выявлены личностные качества руководителей-педагогов, обуславливающие деловые и межличностные конфликты в школьных коллективах.

Ключевые слова: идеальный портрет; профессиограмма; профессионально важные личностные качества; модель эффективного руководителя-педагога образовательного комплекса; корреляционный анализ связи личностных качеств с эффективностью деятельности; конфликты в школьных коллективах

*© Осеев А.А., 2025

Статья поступила в редакцию 09.09.2024. Статья принята к публикации 24.12.2024.

Для цитирования: *Осеев А.А.* Идеальный портрет руководителя образовательного комплекса: уникальные черты (результаты изучения с применением корреляционного анализа) // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. 2025. Т. 25. № 1. С. 153–167. <https://doi.org/10.22363/2313-2272-2025-25-1-153-167>

В последние годы социологи уделяют особое внимание изучению профессиональных и личностных качеств педагога вообще и руководителя образовательного комплекса в частности. В связи с этим интерес представляют исследования «идеального портрета руководителя образовательного комплекса», выявившие требования, предъявляемые сотрудниками государственных образовательных комплексов и родителями учеников к личностным и деловым качествам руководителей-педагогов [5]. Однако в публикациях на данную тему недостаточно освещена проблема верификации данных качеств у реальных работников. Мы предложили способ оценки личностных качеств руководителей-педагогов, которые соответствуют характеристикам, выявленным в результате социологических опросов сотрудников государственных образовательных комплексов и родителей учеников, описанных в статье Е.М. Баришовец в 2019 году, показав пути и методы верификации данных, и разработали, несмотря на «утопическую природу идеальных типов» (как считают некоторые исследователи), прикладную эмпирическую модель «идеального портрета руководителя образовательного комплекса». Кроме того, в новых исследованиях были определены личностные качества руководителей образовательного комплекса, вызывающие деловые и межличностные конфликты.

Многочисленные исследования «идеального портрета» связаны с концепцией «идеальных типов социального действия» М. Вебера. Следует высказать критическое замечание об утопичности этих типов, поскольку их «нельзя найти в повседневной реальности» [6. С. 207]. Вебер этого не утверждал и не отрицал эвристического значения идеальных типов, поскольку теории утопичны лишь в смысле ограниченного раскрытия сущности реальных явлений. Согласно Веберу, «по своему содержанию данная конструкция носит характер утопии, полученной посредством мысленного усиления определенных элементов действительности. Ее отношение к эмпирически данным фактам действительной жизни состоит в следующем: в тех случаях, когда абстрактно представленные в названной конструкции связи... в какой-то степени выявляются или предполагаются в действительности как значимые, мы можем, сопоставляя их с идеальным типом, показать и пояснить с прагматической целью своеобразие этих связей. Такой метод может быть эвристическим, а для выявления ценности явления даже необходимым» [6. С. 630].

Что касается исследований целостного идеального портрета руководителя образовательного комплекса, проведенных К.М. Баришовец, то представления сотрудников государственных образовательных комплексов и ро-

дителей практически совпадают. К важным качествам педагога и родители отнесли «компетентность, эффективную коммуникацию и умение действовать в экстремальных ситуациях... умение выявлять первостепенные задачи и быстро находить решение, умение работать в команде». Кроме того, такой руководитель должен быть «ответственным, порядочным, честным, стрессоустойчивым, интеллигентным, аккуратным и обладать хорошими манерами» [5. С. 208].

В ходе проведенных нами в 2017–2018 (сбор и обработка первичной информации) и 2020–2022 годы (анализ данных, построение математической модели идеального руководителя образовательного комплекса) исследований мы также изучили мнения экспертов (высшего звена руководства) относительно качеств, которыми должен обладать руководитель-учитель-педагог. По мнению экспертов, руководитель в структуре данной организации, помимо лидерских качеств, должен обладать *«внутренней интеллигентностью», «быть мягким, терпимым к критике и бесконфликтным в общении», «не быть импульсивным», «быть открытым и честным», «энтузиастом своего дела, уметь заразить других»*. Особый акцент эксперты сделали на *«уровне эмоциональной устойчивости», «склонности к общению», «интеллектуальной составляющей» и «дипломатичности»*. Для руководителей важны личностные качества, которые обеспечивают *«умение хорошо выполнять административные функции (взаимодействовать с проверяющими, госорганами, контрагентами), управлять педагогами, кухней, медициной и пр.»*, *«продавать контракты на образовательные услуги», «проводить мероприятия, нацеленные на командообразование»* и пр. Оценки экспертов во многом совпадают с представлениями сотрудников государственных образовательных учреждений и родителей, описанными в работе Е.М. Баришовец.

Поскольку с учителем взаимодействуют и родители, в их общении с учителем могут возникать конфликты: согласно экспертным оценкам, *«родители по своему уровню культуры и амбиций представляют разный спектр эмоций: от вполне доброжелательных до крайне капризных, агрессивных, они считают, что к их ребенку проявляется повышенная требовательность или недостаточное внимание и забота. Особой раздражительностью и эмоциональной несдержанностью, часто не обоснованной, отличаются те, у кого очень высокий уровень материального обеспечения. Поэтому способность со всеми ладить — находить общий язык и взаимопонимание — является важным умением хорошего учителя, руководителя образовательного комплекса. Здесь нужны и такт, и терпение, и принципиальность — все вместе! Но, главное, умение выслушать другую сторону! И тогда будет все хорошо! Раздражительность проходит, напряжение спадает, родитель начинает слушать учителя и воспринимать его позицию. А справедливые просьбы и пожелания не должны оставаться без внимания учителя»*.

Вопрос, который не нашел у исследователей методологического ответа, — как измерить те профессионально важные доминирующие личностные качества, которые считают необходимыми для успешного руководителя образовательного комплекса сотрудники государственных образовательных учреждений и родители их учеников? Далее мы покажем, как выявленные в ходе социологических опросов требования к личностным качествам руководителя-педагога реализуются в разработанной нами профессиограмме и модели идеального портрета руководителя образовательного комплекса, а также какими способами можно выявлять и измерять эти качества. Для этого были изучены личностные качества успешных руководителей-педагогов образовательных комплексов одной московской организации, чьи черты, как оказалось, во многом соответствуют требованиям головной организации и требованиям, выявленным в ходе социологических опросов Е.М. Баришовец.

Объектом исследования стали руководители-педагоги нескольких образовательных комплексов Москвы, предметом — их личностные качества. Организация, в которой проводились исследования в 2017–2018 годы, — «English nursery & primary school» (английские детские сады и школы с 18-летним опытом работы), о которой в Интернете было размещено большое количество положительных отзывов. Цель исследования — выявление профессионально важных личностных качеств штатного состава руководителей-педагогов, разработка идеального портрета руководителя образовательного комплекса и построение математической модели границ выраженности личностных качеств. Задачи — оценка степени соответствия личностных качеств руководителей авторской «идеальной модели руководителя» [12. С. 126–144] и создание базы данных для последующей разработки модели эффективного руководителя-педагога (для успешного решения функциональных задач организаций в сфере образования).

Методологическую основу исследования составили работы западных и отечественных ученых о роли личностных качеств вообще и руководителя (лидера) в частности [4; 6; 7; 9; 11; 12; 18; 20; 21; 23 и др.]. Идея о выделении доминирующих начал в структуре личностных черт, включая качества руководителя и лидера, в философии [4; 23], социологии [16] и психологии [3; 24] имеет определенную традицию. Среди таких качеств, например Р. Кэттелл, как и Аристотель, выделял ответственность — так называемый «фактор G» [2].

Важная методологическая основа исследования — теория идеальных типов социального действия М. Вебера. Об эвристическом значении этой концепции в изучении личностных качеств руководителей, о способах и направлениях анализа склонности личности к целерациональному и ценностно-рациональному, аффективному и традиционному поведению мы подробно писали ранее [14. С. 229–235]. Так, примером целерационального типа служат

качества предпринимателя (фактор G, 2 балла, низкие моральные нормы). Забегая вперед, отметим, что «идеальный портрет руководителя образовательного комплекса» теоретически, согласно экспертным оценкам, и эмпирически (таблицы 1–2) соответствует ценностно-рациональному типу социального действия Вебера. Это тот, «кто, невзирая на возможные последствия, следует своим убеждениям в долге» [6. С. 266], отличается ответственностью (фактор G, в границах 6 баллов) и рациональностью в решении задач (рассудительность, практичность, фактор I, 2 балла).

Еще одна важная методологическая основа исследования — теория ситуационного подхода к управлению организацией (М.П. Фоллет и др.) и практико-ситуационный подход В.В. Щербины [25. С. 64] к заданию социальных норм: для определения профессионально важных качеств персонала организации следует не столько опираться на экспертные оценки, которые далеки от реальности и страдают субъективизмом (и потому уже обладают «утопической природой идеальных типов»), сколько оценивать качества работающего персонала конкретной организации в конкретной сфере деятельности.

Другая необходимая методологическая основа, обеспечивающая высокую достоверность полученных результатов, — диспозициональная теория личности Г. Олпорта и Р. Кэттелла. В частности, Кэттелл считал, что «посредством черт личности можно описать не только сами личности, но и те социальные группы, членами которых они являются» [22. С. 313]. Исходя из данного утверждения, мы можем представить и изучить структуру личностных качеств индивидов, включая руководителей тех социально-профессиональных групп, членами которых они являются, а также сами социальные группы.

В качестве способа получения эмпирических данных была выбрана методика Кэттелла [19. С. 226–242], а для разработки профессиограммы «идеальной модели руководителя образовательного комплекса» использовались две методики. Во-первых, оценка степени соответствия личностных качеств работников организации авторской «идеальной модели руководителя» [13. С. 126–144], разработанной на основе статистически значимого массива данных (выборка руководителей в 100 человек) и методики Щербины. Во-вторых, уже упомянутая методика Щербины, предполагающая корреляционный анализ выявленных в ходе опроса личностных качеств «эффективных и неэффективных» работников организаций с эффективностью их деятельности [25. С. 3–90; 26. С. 54]. Оказалось, что авторская «идеальная модель руководителя» в 3 из 5 ключевых характеристик совпадает с моделью «линейного руководителя среднего звена», предложенной Щербиной в 1983 году [26. С. 31]: это высокие показатели по факторам Е (доминирование), G (моральные нормы, совесть), Q3 (воля), что говорит о высокой валидности методики Щербины и об эвристических возможностях разработанной нами «идеальной модели руководителя» для оценки личностных ка-

честв руководителей в разных сферах жизнедеятельности общества. Кроме того, авторская модель согласуется со структурой «наиболее важных личностных качеств эффективного руководителя», разработанной в менеджменте Р.Л. Кричевским и В.П. Пугачевым [18. С. 162–164].

Был проведен сплошной опрос по методике Кэттелла (форма В) всей генеральной совокупности, объем — 14 руководителей (женщины, средний возраст — 45 лет) образовательных комплексов в сфере дошкольного и начального школьного образования, расположенных в разных районах Москвы (таблицы). Объем выборки достаточен для статистического анализа полученных данных: согласно диспозиционной теории личности Кэттелла, мы можем представить и изучить структуру личностных качеств руководителей, а также возглавляемые ими социальные группы. Кроме того, в классической работе Г.В. Осипова «Рабочая книга социолога» отмечено [16. С. 508], что минимальной для проведения корреляционного анализа (расчета коэффициента ранговой корреляции Спирмена) статистически значимой группой может быть пять респондентов. Как интерпретировать полученные результаты: «стены» (баллы в таблицах) распределяются по биполярной шкале с крайними значениями от 1 до 10 баллов; внимание уделяется, в первую очередь, пикам профиля, т.е. наиболее низким и наиболее высоким значениям факторов в профиле, особенно тем показателям, которые в «отрицательном» полюсе находятся в границах от 1 до 3, а в «положительном» — от 8 до 10, показатели 4 и 7 рассматриваются как значимая тенденция проявления фактора.

Рассмотрим результаты исследования статистически значимой группы и сравнительные данные персонограмм личностных качеств руководителей структурных подразделений организации с авторской идеальной моделью руководителя. В персонограммах большого числа руководителей присутствует много пиковых показателей выраженности личностных качеств, которые вошли в границы 1–3, 8–9, 4 и 7 стенов. Как видно из данных таблицы 1, из 16 возможных факторов отличительными, доминирующими стали 11. Сравнение с ранее проведенными исследованиями показывает, что это значительно больше, чем у «среднестатистического человека», в том числе членов других профессиональных групп. Например, у эффективных руководителей разных организаций выделяется 8–9 доминирующих профессионально важных личностных качеств, у врачей — 7–8 (например, высокий уровень интеллекта, фактор В, радикализм, фактор Q1), безаварийных водителей — 4 (ответственность, следование долгу, фактор G), служащих подразделений С. — 3–4 (радикализм, фактор Q1).

Большое число отличительных черт, присущих руководителям образовательных комплексов, позволяет говорить, во-первых, о богатстве проявления этих черт, во-вторых, о том, что предметно-функциональное содержание труда руководителей образовательных комплексов в естественном отборе на должности в специфическую сферу деятельности требует и предоставляет

возможность продуктивной, общественно значимой работы неординарным личностям. Знание структуры профессионально важных, уникальных личностных качеств руководителей-учителей важно для решения прикладных задач в области подготовки и отбора кадров для работы в системе образования и совершенствования системы, поскольку набором профессиональных компетенций в итоге овладевают учителя, обладающие определенными качествами.

Таблица 1

**Личностные качества руководителей
(сравнительные данные персонограмм с авторской идеальной моделью)**

Респонденты																
	A	B	C	E	F	G	H	I	L	M	N	O	Q1	Q2	Q3	Q4
1	9	8	8	6	7	7	9	6	9	7	9	4	3	4	9	1
2	9	6	6	6	5	8	6	2	4	8	9	2	4	5	10	2
3	8	9	5	9	4	4	6	5	10	6	6	6	6	6	6	6
4	9	9	7	8	9	6	9	1	6	7	6	5	4	1	10	1
5	10	10	4	10	10	2	9	1	8	8	1	2	10	2	6	8
6	9	10	8	10	7	5	10	4	5	8	6	2	5	7	6	4
Х ср	9	8,6	6,3	8	7	5,3	8	3	7	7,3	6	3,5	5,3	4	7,8	3,6
7	8	9	5	6	5	8	7	2	6	7	7	5	6	2	8	7
8	8	2	7	6	5	6	8	1	7	6	6	3	4	7	9	2
9	10	9	6	7	9	8	10	2	6	7	6	3	5	1	10	3
10	8	8	8	10	4	8	7	2	6	6	7	2	4	8	10	2
11	9	9	8	9	10	8	10	5	7	8	9	2	8	2	10	1
12	9	9	6	9	8	2	5	4	3	7	6	2	9	5	6	2
13	9	10	9	6	5	5	9	5	6	6	9	1	6	6	10	1
14	9	8	5	8	5	8	9	8	5	6	3	3	6	8	8	4
Х ср	9	8,3	7	8	7	6	8	3	6	7	6	3	6	5	8	3
Идеальная модель		8		8		8			8		8	3		3	8	3

Рассмотрим особенности структуры профессионально важных личностных качеств руководителей-педагогов — общие характеристики, полученные на основе сравнения $\bar{X}$ ср по показателям 16 факторов в сравнении с авторской идеальной моделью (таблица 2) и математического анализа связи личностных качеств с эффективностью деятельности, в результате которого появляется более строгая модель отбора, учитывающая несколько ключевых качеств, связанных с эффективностью работы (таблица 2, третья строка). Оценка соответствия личностных качеств авторской «идеальной модели руководителя» показала: личностные качества всех опрошенных руководителей в целом соответствуют авторской идеальной модели; всех руководителей-педагогов, как и эффективных

руководителей других исследованных организаций, отличаются следующие черты: высокий уровень интеллекта (фактор В, 8,3 балла), лидерство (доминирование, фактор Е, 8 баллов), моральные нормы (совестливость, фактор G, 6 баллов), соревновательность (фактор L, 6 баллов), высокие волевые качества (фактор Q3, 8 баллов) и высокая эмоциональная устойчивость (высокие показатели фактора С, 7 баллов и низкие показатели факторов О и Q4–3 балла).

Таблица 2

Профессиограмма: идеальный портрет руководителя образовательного комплекса (средние значения) в сравнении с критериями авторской «идеальной модели» и по данным корреляционного анализа.

Показатели	A	B	C	E	F	G	H	I	L	M	N	O	Q1	Q2	Q3	Q4
Идеальная модель		8		8		8			8		8	3		3	8	3
Х ср	9	8,3	7	8	7	6	8	3	6	7	6	3	6	5	8	3
Модель	9	8	7	6	6/7	6/7	8	2	7/8	8	6/7	4/5	4	5	8	5

В отличие от других профессиональных групп работников, данным руководителям присуща общительность, готовность к сотрудничеству (А, 9 баллов). Как отмечает Д. Гоулман, говоря о роли навыков общения и управления эмоциями в повышении эффективности управления организации и деятельности руководителя, те, «кто великолепно владел навыками самоконтроля, принесли организации колоссальную (390 %) добавочную прибыль... за год» [8. С. 263–265]. Исследования Гоулмана подтверждают диспозиционную теорию Кэттелла, согласно которой к особо важным качествам, составляющим ядро структуры личности, наряду с ответственностью (G), относится общительность (А) [2]. Кроме того, для руководителей-педагогов важна экспрессивность, живость характера (F, 7 баллов), которые помогают поддерживать и развивать общение с детьми, проявлять искреннее внимание к их проблемам и интересам, а также способность вызывать у учеников ощущение своей значимости и доверие. В результате педагог становится авторитетом не только для учеников, но и для их родителей, поскольку путь к сердцу родителей во многом лежит через положительное психологическое состояние учеников.

Другими профессионально важными личностными качествами данного типа руководителей следует считать коммуникативные способности: дипломатичность («знание, когда и что сказать», N, 6 баллов), консерватизм/радикализм (следование традициям не противоречит и сочетается с готовностью к инновациям, Q1, 6 баллов) и конформизм (способность прислушиваться к людям, умение работать в команде, Q2, 5 баллов). Эти качества обеспечивают бесконфликтное межличностное взаимодействие и способность к конструктивному решению конфликтных ситуаций с учениками и родителями, важны в общении с взволнованными, раздраженными и тревожными

ми учениками и родителями. По сути, в мотивационной структуре личности это та «способность к эффективной коммуникации», которую эксперты и родители включают в идеальный портрет руководителя образовательного комплекса. Отсутствие данных качеств или их недостаточная выраженность (например, неконформизм, Q2, 8 баллов) — источник напряженности и конфликтов в деловом и межличностном общении. Примером является структура личностных качеств респондента № 14, уволенного из-за частых конфликтов. Руководителей образовательного комплекса отличает и такая черта, как рационализм (жесткость, рассудительность, практичность, I, 3 балла), который в сочетании с высоким интеллектом обеспечивает то, что хотели бы видеть эксперты у успешных руководителей-педагогов: *«умение выделять первостепенные задачи и быстро находить верное решение»*.

Более точно определить структуру профессионально важных личностных качеств эффективных руководителей позволил корреляционный анализ показателей этих качеств с эффективностью деятельности (на основе коэффициента ранговой корреляции Спирмена). Если в исследовании профессионально важных личностных качеств других групп, например водителей и пр., была выявлена сильная связь личностных качеств с эффективностью трудовой деятельности лишь по 3–4 факторам методики Кэттелла, то в нашем случае — по 7 ключевым факторам из 11 отмеченных ранее: Е (лидерство), I (жесткость, рассудительность, практичность), L (соревновательность), М (творческое воображение), О (тревожность), Q1 (консерватизм — традиционный тип социального действия по Веберу) и Q4 (низкая напряженность, возбудимость), что говорит о достаточно сложной структуре профессионально важных личностных качеств профессиограммы руководителя-педагога образовательного комплекса.

Приведем обоснование достоверности полученных данных. Напомним, что критическая величина коэффициента ранговой корреляции Спирмена для $n = 14 = 0,456$ [16. С. 508]. Коэффициент по обследованным факторам: по фактору Е (лидерство) — $-0,32$, L (соревновательность) — $0,4$, М (творческое воображение) — $0,4$, О (тревожность) — $0,58$, Q1 (консерватизм) — $-0,36$, Q4 (низкая напряженность, возбудимость) — $0,35$, что говорит о значимой связи качеств с эффективностью деятельности. По фактору I (жесткость, рассудительность, практичность) $r_s = -0,26$, т.е. очевидна сильная тенденция, однако если посмотреть на то, как это качество выражено у лучших руководителей ($\bar{X}_{cp} = 3$), то можно считать и эту черту характера профессионально важным качеством в границах выраженности. Выявленные в ходе корреляционного анализа зависимости личностных качеств «эффективных и не эффективных» руководителей с результативностью деятельности подтвердили как репрезентативность выборки, так и валидность применяемых методик. Результаты корреляционного анализа предполагают внесение небольших корректировок в показатели средних профессиограммы идеального портрета

руководителя образовательного комплекса по выявленным 7 ключевым факторам методики Кэттелла (таблица 3, третья строка).

Таблица 3

Персонограмма руководителя № 14 (таблица 2): критические отклонения от авторской идеальной модели руководителя и идеальной модели, разработанной на основе корреляционного анализа (факторы E, I, N, Q2) (красным выделены критические отклонения № 14 от моделей)

Факторы	A	B	C	E	F	G	H	I	L	M	N	O	Q1	Q2	Q3	Q4
Идеальная модель		8		8		8			8		8	3		3	8	3
Модель КА	9	8	7	6	6/7	6/7	8	2	7/8	8	6/7	4/5	4	5	8	3
№ 14 (неэффективный сотрудник)	9	8	5	8	5	8	9	8	5	6	3	3	6	8	8	4

Возникает вопрос: почему сложился такой большой состав качеств «идеального портрета руководителя образовательного комплекса»? Во-первых, критерием включения в список профессионально важных качеств было значение средних по факторам, которые, как оказалось, весьма приближены к критическим показателям выраженности качеств (1–3 или 8–10 баллов). Во-вторых, прослеживается соответствие полученных значений авторской «идеальной модели руководителя». В-третьих, корреляционный анализ проводился в отношении статистически значимой группы руководителей на основе коэффициента ранговой корреляции Спирмена.

Как интерпретировать полученные данные при построении модели? Можно брать за ориентир, основу отбора и оценки кадров средние показатели факторов: обращаем внимание на первую строку, затем ведем отсчет от средних значений по группе, т.е. от показателей первой строки, и ориентируемся на результаты математического анализа в нижней строке. Обращаем внимание, что корректировки в средние по выделенным показателям вносятся не произвольно, а строго на основе среднеквадратичных отклонений (от центрального значения). Внесение корректировок делает модель более строгой для задач отбора и оценки кадров. Поэтому структура профессионально важных личностных качеств руководителей принимает следующий вид:

- лидерство (E) — 8 баллов (средние показатели по группе) или на 1–2 балла ниже, т.е. 6 баллов — граница выраженности в результате корреляционного анализа;
- жесткость, рассудительность (I) — 3 балла или ниже на 1 балл, т.е. 2 балла;
- соревновательность (L) — 6 баллов или выше на 1–2 балла, т.е. 7–8 баллов;
- творческое воображение (M) — 7 баллов или выше на 1 балл, т.е. 8 баллов;
- тревожность (O) — 3 балла или выше на 1–2 балл, т.е. 4–5 баллов).

Отдельно следует выделить Q1 (консерватизм /радикализм) как особый фактор в отборе персонала. Дело в том, что руководители образовательных комплексов оказались одной из редких профессиональных групп, у которых

была выявлена сильная корреляционная связь традиционного поведения (приверженности традиции и связанное с этим недоверие к любым радикальным нововведениям и предпочтение медленных, постепенных изменений) с эффективностью деятельности. Границы фактора Q1 желательно установить на уровне 6 баллов или ниже на 1–2 балла, т.е. 4–5 баллов, что обеспечит стабильность работы организации в условиях существующих правил и традиций, т.е. важна «аристотелевская середина» между крайностями «консерватизма» и «радикализма». Это тип «умеренные инноваторы»: придерживаются традиций, осторожны, но готовы к инновациям. Склонность руководителей-педагогов в сфере дошкольного и начального образования к традиционному поведению — важное качество, поскольку способствует реализации одного из важнейших принципов гуманистического образования, о котором говорил Д.А. Леонтьев, — «опора на культуру как мировоззрение и как культурный стереотип»: «Овладение культурой предполагает знание некоторого набора или системы фактов о мире, владение некоторой системой ориентиров и умений, которые обязательны (в социально-психологическом смысле) для любого члена общества или социальной группы» [10]. Что касается фактора Q4 (низкая напряженность, возбудимость), то следует принимать кандидатов с показателем в 3 балла или выше на 1–2 балла, т.е. 5–6 баллов, что говорит о повышенной активности в трудовой деятельности.

Многие спросят: почему такие строгие, жесткие границы модели и найдутся ли такие кандидаты? Чем точнее и строже будет отбор, тем лучше будет отсеив неподходящих кандидатов. Что касается наличия кандидатов с такими уникальными качествами, то ответ очевиден: во-первых, модель была построена на данных сотрудников образовательного комплекса; во-вторых, показаны возможные границы отклонений от идеальной модели; в-третьих, можно принимать кандидатов, чьи черты незначительно отличающиеся от идеальной модели, но в последующем оценивать профессиональную деятельность и поведение таких сотрудников, возможно, «корректируя» их качества (тренинги по повышению эмоциональной устойчивости, административный контроль, перевод на другие участки работы и пр.).

На что еще следует обратить особое внимание при отборе персонала — на критические отклонения личностных качеств руководителей образовательного комплекса от идеальной модели, вызывающие деловые и межличностные конфликты, а также на качества, выявленные у неэффективных и уволенных руководителей-педагогов. Если сравнить профессионально важные черты в идеальной модели руководителя-педагога с качествами «неэффективных» сотрудников (персонограмма руководителя № 14), которые были уволены из организации, то можно выделить следующие конфликтогенные черты (выделены красным в таблице 3): упрямство, напористость, своенравие, конфликтность, агрессивность ($E = 8$ и более баллов); неконформизм — независимость, склонность действовать самостоятельно без учета мнения

окружающих, склонность противопоставлять себе группе и желание в ней доминировать ($Q2 = 8$ и более баллов); прямолинейность, бестактность, эмоциональность, недисциплинированность, неумение анализировать мотивы партнера, отсутствие проницательности ($N = 3$ и менее баллов); неумение полагаться на себя — свои силы, ресурсы и возможности, неспособность «выявлять первостепенные задачи и быстро находить решение» ($I = 8$ баллов) — все то, что характеризует «склонность личности замедлять деятельность группы и нарушать ее моральное состояние нереалистическим копанием в мелочах, деталях» [24. С. 40–76].

Мы полагаем, что представления сотрудников государственных образовательных учреждений и родителей об «идеальном портрете руководителя образовательного комплекса» и о личностных качествах эффективных учителей отображены в нашей обновленной профессиограмме, полученной по итогам корреляционного анализа. Однако это не исключает разработку и использование других методов верификации, выявления и измерения обоснованных другими учеными личностных качеств «идеального портрета руководителя образовательного комплекса».

Библиографический список

1. «Понимающая социология» и концепция «идеальных типов» М. Вебера // URL: https://studopedia.ru/26_114767_ponimayushchaya-sotsiologiya-i-kontseptsiya-idealnih-tipov-mvebera.html?ysclid=llazja5bl2775315940.
2. 16-тифакторный личностный опросник Кэттелла. 16 ФЛЮ-187-А // URL: <https://gurutestov.ru/test/60>.
3. Анастаси А., Урбина С. Психологическое тестирование. Кн. 1, 2. М., 1982.
4. Аристотель. Сочинения: в 4-х тт. Т. 4. М., 1983.
5. Баришовец Е.М. Идеальный портрет руководителя образовательного комплекса // Власть. 2019. № 6.
6. Вебер М. Мотивы социального действия // Избранные произведения. М., 1990.
7. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя практика. М., 1991.
8. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. М., 2008.
9. Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Психология малой группы: теоретический и прикладной аспект. М., 1991.
10. Леонтьев Д.А. Педагогика здравого смысла: гуманистическая философия образования А.А. Леонтьева. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pedagogika-zdravogo-smysla-gumanisticheskaya-filosofiya-obrazovaniya-a-a-leontieva>.
11. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1992.
12. Ольшанский Д.В. Основные теории лидерства. Политическая психология. М., 2002.
13. Осеев А.А. Социально-психологический портрет руководителя: идеальная модель и способы ее измерения // Вестник Московского университета. Серия 18: Социология и политология. 2011. № 1.
14. Осеев А.А. Эмпирические модели структуры личностных качеств руководителей: традиционный тип социального действия М. Вебера (результаты прикладных исследований) // Вестник Московского университета. Серия 18: Социология и политология. 2021. № 3.

15. Осеев А.А. Идеальный портрет руководителя образовательного комплекса: методология и результаты изучения // Вестник РУДН. Серия: Социология. 2023. Т. 23. № 4.
16. Осипов Г.В. Рабочая книга социолога. М., 1976.
17. Осипов Г.В., Лисичкин В.А., Корягин Н.Д. Менеджмент. М., 2011.
18. Пугачев В.П. Руководство персоналом. М., 2006.
19. Римская Р., Римский С. Практическая психология в тестах, или как научиться понимать себя и других. М., 1998.
20. Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом // URL: Psyera.ru.
21. Файоль А., Эмерсон Г., Форд Г. Управление это наука и искусство. М., 1992.
22. Хьелл Л., Зиглер Д. Теории личности: Основные положения, исследования и применение. СПб., 2008.
23. Чанышев А.Н. Курс лекций по древней философии. М., 1981.
24. Чудина Е.А. Психологические особенности проявления эмоциональной неустойчивости личности. Дисс. к. псих. н. М., 1999.
25. Щербина В.В. Средства социологической диагностики в системе управления. М., 1993.
26. Щербина В.В., Родина В.Ю., Ерохин А.С. Методические рекомендации по оценке использования работников в качестве линейного руководителя среднего звена. М., 1983.

DOI: 10.22363/2313-2272-2025-25-1-153-167

EDN: FBUJKN

Ideal image of the head of the educational complex: Unique features (results of the study based on correlation analysis)*

A.A. Oseev

Lomonosov Moscow State University,
Leninskie Gory, 1, bldg. 33, Moscow, 119234, Russia

(e-mail: oseev.a@mail.ru)

Abstract. The article presents the new research data and should be considered as a continuation of the previous study [15. P. 875–887]. The relevance of the analysis of the “ideal portrait of the head of the educational complex” is determined by the requirements for the professional and personal qualities of teachers, which are established by the Russian legislation: Article 48 “Duties and Responsibilities of Teachers” of the Federal Law “On Education in the Russian Federation” sets the key rules of conduct for teachers, according to which teachers should have special personal qualities in order to “carry out their activities at a high professional level”. This determined the goal of the study presented in the article: to identify professionally important personal qualities of teacher-leaders, to develop an ideal portrait of the head of the educational complex and to provide a mathematical model to assess the expression of necessary personal qualities of teachers-leaders, despite the opinion of some colleagues about the “utopian nature of Weber’s ideal types of social action” as “not verifiable” [1], since they “cannot be found in everyday reality” [2. P. 207]. The author’s studies showed that the ideal portrait of the head of the educational complex consists

*© A.A. Oseev, 2025

The article was submitted on 09.09.2024. The article was accepted on 24.12.2024.

of unique features: out of 16 possible personal qualities, 11 characteristic ones are distinctive and dominant among teachers. The correlation analysis revealed 7 key ones related to work efficiency, which allowed the author to propose a stricter selection model that requires some adjustments compared to the previous professiogram built on average indicators. Moreover, the author identified those personal qualities of teacher-leaders that determine work and interpersonal conflicts in school groups.

Key words: ideal image; professiogram; professionally important personal qualities; model of the effective leader-teacher for the educational complex; correlation analysis of the relationship between personal qualities and work efficiency; conflicts in schools

For citation: Oseev A.A. Ideal image of the head of the educational complex: Unique features (results of the study based on correlation analysis). *RUDN Journal of Sociology*. 2025; 25 (1): 153–167. (In Russ.). <https://doi.org/10.22363/2313-2272-2025-25-1-153-167>

References

1. “Ponimayushchaya sotsiologiya” i kontseptsiya “idealnyh tipov” M. Webera [“Interpretative sociology” and M. Weber’s concept of “ideal types”]. URL: https://studopedia.ru/26_114767_ponimayushchaya-sotsiologiya-i-kontseptsiya-idealnih-tipov-m-webera.html?ysclid=llazja5bl2775315940. (In Russ.).
2. 16-ti faktorny lichnostny oprosnik Cattella. 16 FLO-187-A [Cattell’s 16 Personality Factors Test]. URL: <https://gurutestov.ru/test/60>. (In Russ.).
3. Anastasi A., Urbina S. *Psikhologicheskoe testirovanie*. Kn. 1, 2 [Psychological Testing. Book 1, 2]. Moscow; 1982. (In Russ.).
4. Aristotle. *Sochineniya: v 4-h tt. T. 4* [Works: in 4 vols. Vol. 4.]. Moscow; 1983. (In Russ.).
5. Barishovets E.M. Idealny portret rukovoditelya obrazovatel'nogo kompleksa [The ideal portrait of the head of the educational complex]. *Vlast*. 2019; 6. (In Russ.).
6. Weber M. Motivy sotsialnogo deystviya [Motives of social action]. *Izbrannye proizvedeniya*. Moscow; 1990. (In Russ.).
7. Woodcock M., Francis D. *Raskreposhchenny menedzher. Dlya rukovoditelya praktika* [Unblocked Manager: A Practical Guide to Self-Development]. Moscow; 1991. (In Russ.).
8. Goleman D., Boyatzis R., McKee A. *Emotsionalnoe liderstvo: iskusstvo upravleniya lyudmi na osnove emotsionalnogo intellekta* [Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence]. Moscow; 2008. (In Russ.).
9. Krichevsky R.L., Dubovskaya E.M. *Psikhologiya maloy gruppy: teoretichesky i prikladnoy aspect* [Psychology of Small Group: A Theoretical-Applied Aspect]. Moscow; 1991. (In Russ.).
10. Leontiev D.A. Pedagogika zdravogo smysla: gumanisticheskaya filosofiya obrazovaniya A.A. Leontieva [Pedagogy of common sense: A.A. Leontiev’s humanistic philosophy of education]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pedagogika-zdravogo-smysla-gumanisticheskaya-filosofiya-obrazovaniya-a-a-leontieva>. (In Russ.).
11. Mescon M.H., Albert M., Khedouri F. *Osnovy menedzhmenta* [Management]. Moscow; 1992. (In Russ.).
12. Olshansky D.V. *Osnovnye teorii liderstva. Politicheskaya psikhologiya* [Basic Theories of Leadership. Political Psychology]. Moscow; 2002. (In Russ.).
13. Oseev A.A. Sotsialno-psikhologicheskyy portret rukovoditelya: idealnaya model i sposoby ee izmereniya [Social-psychological portrait of the leader: An ideal model and ways to measure it]. *Vestnik Moskovskogo Universiteta. Seriya 18: Sotsiologiya i Politologiya*. 2011; (In Russ.).
14. Oseev A.A. Empiricheskie modeli struktury lichnostnyh kachestv rukovoditeley: traditsionny tip sotsialnogo deystviya M. Webera (rezultaty prikladnyh issledovaniy) [Empirical models of the structure of managers’ personal qualities: M. Weber’s traditional type of social action (results of applied research)]. *Vestnik Moskovskogo Universiteta. Seriya 18: Sotsiologiya i Politologiya*. 2021; 3. (In Russ.).

15. Oseev A.A. Idealny portret rukovoditelya obrazovatel'nogo kompleksa: metodologiya i rezultaty izucheniya [Ideal image of the head of the educational complex: Research methodology and results]. *RUDN Journal of Sociology*. 2023; 23 (4). (In Russ.).
16. Osipov G.V. *Rabochaya kniga sotsiologa* [Sociologist's Workbook]. Moscow; 1976. (In Russ.).
17. Osipov G.V., Lisichkin V.A., Koryagin N.D. *Menedzhment* [Management]. Moscow; 2011. (In Russ.).
18. Pugachev V.P. *Rukovodstvo personalom* [Personnel Management]. Moscow; 2006. (In Russ.).
19. Rimskaya R., Rimsky S. *Prakticheskaya psikhologiya v testah, ili kak nauchitsya ponimat sebya i drugih* [Practical Psychology in Tests, or How to Learn to Understand Yourself and Others]. Moscow; 1998. (In Russ.).
20. Serbinovsky B.Yu. *Upravlenie personalom* [Personnel Management]. URL: Psyera.ru. (In Russ.).
21. Fayol A., Emerson G., Ford G. *Upravlenie eto nauka i iskusstvo* [Management is Science and Art]. Moscow; 1992. (In Russ.).
22. Hjelle L., Ziegler D. *Teorii lichnosti: Osnovnye polozheniya, issledovaniya i primeneniye* [Personality Theories. Basic Assumptions, Research, and Applications]. Saint Petersburg; 2008. (In Russ.).
23. Chanyshv A.N. *Kurs lektsiy po drevney filosofii* [Lecture Course on Ancient Philosophy]. Moscow; 1981. (In Russ.).
24. Chudina E.A. *Psikhologicheskie osobennosti proyavleniya emotsionalnoy neustoychivosti lichnosti* [Psychological Features of Personal Emotional Instability]. Diss. k.psih.n. Moscow; 1999. (In Russ.).
25. Shcherbina V.V. *Sredstva sotsiologicheskoy diagnostiki v sisteme upravleniya* [Tools of Sociological Diagnostics in Management]. Moscow; 1993. (In Russ.).
26. Shcherbina V.V., Rodina V.Yu., Erokhin A.S. *Metodicheskie rekomendatsii po otsenke ispolzovaniya rabotnikov v kachestve lineynogo rukovoditelya srednego zvena* [Methodological Guidelines for Assessing Employees as Line Managers of the Middle Level]. Moscow; 1983. (In Russ.).