



С. Г. ДОБРОТВОРСКАЯ, Е. В. МУРАВЬЕВА, Л. Н. ГОРИНА

## Особенности личностных и профессионально важных качеств мужчин и женщин-руководителей общеобразовательных учреждений

**Введение.** Актуальность исследования обусловлена тем, что изучать особенности мужчин и женщин-управленцев необходимо для разработки путей формирования общепрофессиональных свойств личности, а также для составления программ повышения квалификации руководителей. Процесс развития личностных и профессиональных качеств особенно важен для руководителя в системе образования, так как он влияет на эффективность менеджмента в образовании. При этом личностные и профессионально-значимые особенности мужчин и женщин-руководителей из общеобразовательных учреждений изучены недостаточно.

**Материалы и методы.** Экспериментальное исследование проводилось на базе Республиканского центра внешкольной работы (Россия, г. Казань). В эксперименте участвовали директора и завучи общеобразовательных школ, а также методисты и инспекторы районных отделов образования республики Татарстан Российской Федерации. Исследовалась выборка из 120 руководителей мужчин и женщин (по 30 чел. в каждой группе). Возраст испытуемых от 35 до 65 лет, стаж работы более 3-х лет. Проводилась оценка компонентов самоотношения и профессионально-важных личностных качеств руководителей мужчин и женщин. Определялись гендерные различия. Методы математической статистики: t-критерий Стьюдента и критерий согласия  $\chi^2$ -Пирсона.

**Результаты исследования.** Сравнительный анализ данных показал, что у женщин-руководителей общеобразовательных учреждений высокие значения самоуверенности ( $X_{cp.}=7,4$ ) и саморуководства ( $X_{cp.}=8,6$ ). У мужчин-руководителей высокие значения самоуверенности ( $X_{cp.}=7,2$ ), саморуководства ( $X_{cp.}=8,3$ ) и отражения самоотношения ( $X_{cp.}=8,3$ ). Женщины-руководители менее дипломатичны, собраны, с высоким супер-эго, у них высокий интеллект, сила Я. Мужчины-руководители менее практичны и конформны, чем женщины руководители. Конформность и практичность отличает женщин-руководителей от управленцев противоположного пола ( $p<0,05$ ).

**Заключение.** Материалы статьи представляют практическую ценность для руководителей общеобразовательных учреждений. Полученные результаты обогатят теоретический материал по проблеме профессионально-важных качеств женщин и мужчин-руководителей, они могут способствовать повышению качества переподготовки руководителей в системе повышения квалификации, помогут подбору, найму и расстановке кадров.

**Ключевые слова:** профессиональные качества, руководитель, управление

### Ссылка для цитирования:

Добротворская С. Г., Муравьева Е. В., Горина Л. Н. Особенности личностных и профессионально важных качеств мужчин и женщин-руководителей общеобразовательных учреждений // Перспективы науки и образования. 2023. № 2 (62). С. 484-499. doi: 10.32744/pse.2023.2.28





S. G. DOBROTVORSKAYA, E. V. MURAVYEVA, L. N. GORINA

## The influence of gender personal and professional qualities of heads of general educational institutions on the effectiveness of management

**Introduction.** The relevance of the study is due to the fact that it is necessary to study the characteristics of male and female managers in order to develop ways to form general professional personality traits, as well as to compile programs for improving the skills of managers. The process of developing personal and professional qualities is especially important for a leader in the education system, as it affects the effectiveness of management in education. At the same time, the personal and professionally significant features of male and female managers from educational institutions have not been studied enough.

**Materials and methods.** The experimental study was conducted on the basis of the Republican Center for Extracurricular Work (Russia, Kazan). Principals and head teachers of secondary schools, as well as methodologists and inspectors of the district departments of education of the Republic of Tatarstan of the Russian Federation took part in the experiment. A sample of 120 male and female principals were studied (30 persons in each group). The subjects ranged in age from 35 to 65 years old. The work experience was not less than 3 years. The components of self-attitude and professionally important personal qualities of male and female managers were evaluated. Gender differences were determined. Methods of mathematical statistics: Student's t-test and Pearson's  $\chi^2$  agreement test.

**The results of the study.** A comparative analysis of the data showed that female heads of educational institutions have high values of self-confidence ( $X_{ave}=7.4$ ) and self-leadership ( $X_{ave}=8.6$ ). Male managers have high values of self-confidence ( $X_{ave}=7.2$ ), self-leadership ( $X_{ave}=8.3$ ) and reflection of self-attitude ( $X_{ave}=8.3$ ). Female leaders are less diplomatic, collected, with a high super-ego, they have high intelligence, strength of I. Male leaders are less practical and conformal than female leaders. Conformity and practicality distinguish female managers from managers of the opposite sex (at  $p<0.05$ ).

**Conclusion.** The materials of the article are of practical value for the heads of general educational institutions. The results obtained will enrich the theoretical material on the problem of professionally important qualities of female and male leaders in general. At the same time, the results of this study can help improve the quality of retraining of managers in the system of professional development. They will help the selection, recruitment, and placement of personnel.

**Keywords:** education, manager, management

### For Reference:

Dobrotvorskaya, S. G., Muravyeva, E. V., & Gorina, L. N. The influence of gender personal and professional qualities of heads of general educational institutions on the effectiveness of management. *Perspektivy nauki i obrazovania – Perspectives of Science and Education*, 62 (2), 484-499. doi: 10.32744/pse.2023.2.28



## Введение

В последние годы, как в России, так и за рубежом осуществляется многогранная работа, связанная с проблемами образования. Так деятельность организации ООН в области образования охватывает следующие сферы: политика, планирование и администрация образования, научное, техническое и профессиональное образование, подготовку кадров. Большая доля усилий международных организаций направлена именно на политику, планирование и администрирование в области образования [1]. При этом большее количество управленцев общеобразовательных учреждений – это женщины. Однако гендерные особенности руководителей общеобразовательных учреждений изучены недостаточно. Актуальность данного исследования связана еще и с тем, что изучение гендерных особенностей мужчин и женщин-управленцев необходимо для разработки путей формирования общепрофессиональных свойств личности, а также для составления программ повышения квалификации руководителей, при этом процесс развития личностных и профессиональных качеств особенно важен для руководителя в системе образования, так как он влияет на эффективность менеджмента общеобразовательных учреждений.

Цель исследования: изучить психологические особенности руководителей в целом, а также гендерные особенности руководителей общеобразовательных учреждений.

Современные подходы к исследованию личностных и профессиональных качеств руководителя представлены в ряде работ российских авторов. Так, в работе К.А. Балдыковой исследуются различия «психологического пола» руководителей [2]. Российские исследователи Я.А. Чернышев, Н.А. Заиченко и др. показали, что управленец осуществляет деятельность, которая определяется как умственная, квалифицированная, творческая, сложная, с высокой индивидуальной ответственностью [3; 4].

Авторы Г.Ш. Габдеева, А.Р. Халфиева представили результаты исследования психологических характеристик успешных менеджеров. Были выявлены некоторые частные аспекты взаимосвязей личностных качеств и их корреляции [5]. Данные авторы продемонстрировали особую природу гендерных структур, что указывает на необходимость дифференцированного подхода к изучению психологических проблем, связанных с профессиональным продвижением у мужчин и женщин-менеджеров.

Управленец в системе образования также осуществляет сложную деятельность. Особенностью руководящей деятельности является то, что проблемные вопросы решаются во взаимосвязи с проблемами управления и показателями социально-экономической эффективности деятельности образовательной организации: дисциплиной сотрудников, удовлетворенностью работой, производительностью, текучестью кадров. Руководитель в системе образования сталкивается с огромным количеством проблем. В решении проблем руководства значение имеют разные факторы, в том числе и фактор пола. Он оказывает влияние, как на качество, так и на профессионально-управленческие предпочтения руководителя организации. Н.А. Заиченко, Е.А. Савельева обнаружили, что есть критерии и показатели эффективности любой управленческой деятельности и в частности, в системе образования [4].

Автором Ливак Н.С. продемонстрировано, что в целом для руководителей-мужчин свойственно лучшее решение одних задач в управлении, а для женщин – других [6]. А.А. Реан, Н.В. Бордовская, С.И. Розум и др. показали также, что ролевые и социальные



стереотипы поведения и воспитания влияют на эффективность деятельности, реализуемой мужчинами и женщинами-руководителями [7]. С.Ю. Пиньковецкая подтвердила, что количество женщин-управленцев значительно меньше мужчин-руководителей [8]. Некоторые личностные качества, имеющие значение в управлении, такие, как агрессия, стремление доминировать и социальная активность более характерны для мужчин-руководителей.

Автором Е.Л. Доценко выявлено, что у женщин по значимости для руководителя имеются определенные качества. Мужчины-руководители считают ценными для руководителей иные качества. Продемонстрировано, что женщины-лидеры чаще проявляют уверенность в себе, но при этом способны идти на компромисс, они больше рассчитывают на собственные силы, быстро приспосабливаются к ситуации. Мужчины же склонны проявлять доминирование, опираются на лидерские способности, в ситуации риска эффективно используют умения окружающих людей. Мужчины больше чем женщины в деле руководства ориентированы на «демонстративные качества», тогда как женщинам эти качества менее присущи. Существуют различия между женщинами и мужчинами в том, как они оценивают деловые и личностные качества, которые способны привести к успеху в управленческой деятельности. Мужчина-руководитель – более азартный «игрок» в сравнении с женщиной. Женщина-управленец опирается на другие качества. Она правильно использует материальные средства, способна оперативно переключаться с одного дела на другое, более склонна жить сегодняшним днем, идет на уступки, уверена в своей миссии, принимает позицию другого человека [9].

Исследователи В.М. Николаенко, Т.А. Ханагян показали, что женщины все же находят преимущества, реализовав которые, могут стать отличным руководителем. Женщина имеет тонкий социальный интеллект, она умеет прогнозировать и правильно оценивать поведение окружающих, ощущает нюансы межличностных отношений. Женщина обладает большей практичностью мышления, она контактна. Если мужчина более склонен строить долговременные планы, то женщина предпочитает гарантированные результаты. Женщина лучше отслеживает свои и чужие ошибки, понятнее выражает идеи и формулирует свои мысли. У мужчин чаще присутствуют такие факторы мотивации достижения социального успеха, как соперничество и высокое стремление к достижению результата. У женщин в сравнении с мужчинами более выражен интерес к работе. Но ей не хватает глобального взгляда на проблемы, мешает консерватизм, тенденция погрязать в эмоциях [10].

В РФ имеет место предубеждение против женщин. Так, Т.В. Михайлова, И.В. Балашкевич продемонстрировали, что мужчины-управленцы отдают предпочтение в 88 % случаев мужчинам как работникам и лишь 12 % женщинам. Женщины наоборот больше хотят сотрудничать с женщинами и производить именно на женщин хорошее впечатление, а не на мужчин. Согласно общепризнанному мнению хороший руководитель – это человек с высоким интеллектом и без страстей. Однако эти качества не связывают с женским поведением. Если женщина становится хорошим управленцем, она подавляет в себе женские качества. Но обычно этот процесс приостанавливается и получается некий полуначальник. Работу своих подчиненных женщина оценивает в соответствии с чувствами, а не по рейтингу деловой активности [11].

С.М. Юсупова доказала, что женщины приходят к успеху именно с помощью своих «женских» качеств. Руководители мужского пола свою работу могут воспринимать как цепочку дел со своими подчиненными, с наградой за определенные оказанные услуги либо как наказание за плохо выполненную работу. Мужчины чаще женщин использу-



ют свою должностную власть. Женщинам более свойственно такое руководство, при котором подчиненные преобразуют свои потребности с учетом коллективных ценностей, им свойственно ставить большие цели. Свою власть женщины-управленцы связывают с такими личностными качествами, как: способность много работать и общаться, обаяние, умение контактировать, а не с занимаемой должностью [12].

Российскими авторами показано, что существуют значимые различия между мужчинами и женщинами-руководителями в оценке ими личностных и деловых качеств, благоприятствующих успеху профессиональной деятельности. Этот стиль руководства считается демократическим. Подчиненные видят, что руководитель доверяет им, как результат – возрастает преданность делу, что особенно важно в образовательной организации. Женщины-руководители имеют ряд преимуществ по сравнению с мужчинами в сфере образования. Женщины лучше применяют свое умение общаться и руководят иначе, чем мужчины. Были предложены особые подходы к реализации образовательного процесса. Такие подходы М.А. Медяева отнесла к гендерным [13].

Итак, в Российском обществе к женщинам-руководителям существует довольно предвзятое отношение, поэтому было изучено отношение к руководителям женщинам и мужчинам за рубежом.

Зарубежные исследователи также доказывают, что менеджмент – это очень сложный вид деятельности. Ими изучены качества хорошего менеджера, проанализированы различные стили управления, используемые мужчинами и женщинами, а также их влияние на сплоченность группы. Так, С. Мамаду показал, что менеджмент – это набор управленческих или административных методов, которые могут направлять, координировать и контролировать ресурсы (человеческие и материальные), производительность внутри организации для достижения целей. Это действие, искусство или способ руководить организацией [14]. Ученый Т. Санталайнен разработал критерии и показатели эффективности управленческой деятельности [15]. Автор Э. Ли проанализировал современные подходы к лидерству, он показал то, как лидеры могут влиять на социальные изменения [16].

Исследователи Д. Бабуто, Г. Райан рассмотрели три поколения людей, сделав акцент на молодежи, поскольку с 2020 года эта когорта составляет более 50% рабочей силы. Было сделано заключение о том, что, если организации хотят конкурировать за молодые таланты и удерживать их, они должны сделать себя привлекательными для молодежи. Авторы предположили, что демократический стиль руководства является оптимальным стилем руководства как для развития человеческого капитала в организации [17]. Исследователи К. Уолтерс, Д. Диаб изучали взаимосвязь между скромностью лидера, психологической безопасностью и вовлеченностью подчиненных в работу. Результаты показали, что связь между скромным лидерством и вовлеченностью сотрудников была опосредована психологической безопасностью. Лидеры могут создать среду, в которой подчиненные будут работать, не опасаясь негативных последствий [18].

Зарубежные авторы обнаружили разницу между лидерами крупных и небольших организаций. Так, Л. Бусениц выявил различия в процессах принятия решений, используемых менеджерами организаций, отличающихся размерами. Было сделано предположение о том, что в условиях неопределенности и сложности ситуации такое качество как новаторство у руководителя крупной организации может быть эффективными средством принятия решений. Руководители мелких организации более склонны к консерватизму при принятии решений [19].



Зарубежные исследователи отмечают, что доля и роль женщин в руководстве организациями гораздо ниже в сравнении с мужчинами. Отношение к женщинам-руководителям в зарубежном обществе так же предвзято. Так, К. Корабик показал, что во многих исследованиях либо игнорировали женщин, либо фокусировались на половых различиях. Данным автором проведен обзор исследований, связывающих андрогинность со стилем лидерства и управленческой эффективностью. Исследователь предположил, что принятие андрогинного стиля управления может помочь женщинам преодолеть негативные последствия гендерных стереотипов на рабочем месте [21]. Однако Э. Ли показано, что женщины-начальницы часто воспринимаются окружающими недостаточно компетентными и этот взгляд характерен прежде всего мужчинам [16]. Д. Бабуто, К. Райан К. показано, что мужчины-руководители, в сравнении с женщинами-руководителями пользуются большей симпатией членов коллектива и соответственно получают лучшую поддержку от подчиненных. Женщины-руководители часто слишком эмоциональны, даже если пытаются это скрыть [17].

Ряд зарубежных авторов рассмотрели принятие гендерных особенностей в различных культурах. А. Буллоу, Ю. Гелич, Т. Манолова и др. рассматривали различные аспекты взаимодействия между гендером и культурой в формировании женского предпринимательства [21].

Вопросы формирования лидерских качеств у руководителей из системы образования так же рассматривались зарубежными авторами. Целью исследования являлась разработка теоретических основ, методологии и психолого-педагогических условий формирования профессиональной компетентности менеджеров в системе образования и др. Изучалось и то, как современные кризисные явления повлияли на руководителей системы образования. С. Ганон-Шилон, И. Финкельштейн, Р. Селла-Шайовиц и др. изучали, как кризис COVID-19 повлиял на роль директоров в содействии процессам принятия решений в школах во время их реформ [21], а З. Ю гендерные различия этих ролей [23].

В исследованиях зарубежных авторов отмечена тенденция ориентации на рынок у эффективных руководителей системы образования. Т. Фигейра, Р. Родригес показали взаимосвязь между предпринимательской ориентацией, ориентацией на рынок и эффективностью педагогов. Была предложена концептуальная модель, представляющая взаимосвязь между этими переменными [24].

Еще одно направление исследований связано с изучением того, как семья влияет на отношение к работе женщин и мужчин. К. Шокли, В. Шен, М. Де Нунцио и др. проанализировали идею о том, что управление взаимодействием между работой и семьей является более сложной задачей для женщин, чем для мужчин, но результаты их же исследования продемонстрировали, что это не совсем так и влияют разные факторы [25].

Итак, в зарубежном сообществе так же существует предвзятое отношение к женщинам вообще и к женщинам-руководителям в частности. Необходимо отметить, что как российскими, так и зарубежными авторами недостаточно изучено влияние самоотношения и ряда профессионально-важных качеств на формирование лидерских качеств у мужчин и женщин-руководителей в системе среднего образования.



## Материалы и методы

Сбор эмпирических данных осуществлялся с применением трех методик.

1. Применялась методика исследования самоотношения руководителей общеобразовательных учреждений автора С.Р. Пантелеева. Данный тест можно использовать с целью определения самоотношения личности, а также для выявления степени выраженности отдельных компонентов самоотношения: саморуководства, самоуверенности, закрытости, самооценности, внутренней конфликтности, самообвинения, самопривязанности, отраженного самоотношения, самоуверенности. Для обработки полученных в исследовании результатов применялся специальный «ключ». Совпадение ответов респондента с «ключом» оценивалось как один балл, после чего подсчитывались совпадения ответов испытуемых по признаку «согласен», а затем по признаку «не согласен», потом результаты тестирования суммировались. Далее результаты по каждой из шкал при помощи специальной таблицы переводились в стены. Стены служили основанием для дальнейшей интерпретации результатов. Регистрировались следующие показатели: самоуверенность, саморуководство, закрытость, отраженное самоотношение, самопринятие, самооценность, самопривязанность, внутренняя конфликтность, самообвинение [26].

2. Самоактуализационный тест (САТ) был создан психологами Ю.Е. Алешиной, Л.Я. Гозманом и М.В. Крозоном на базе опросника личностных ориентаций (POI), созданного Э. Шостремом в 1963 году. САТ состоит из 126 пунктов, каждый из которых имеет два суждения ценностного или поведенческого характера. При этом суждения не обязательно являются полярными, тем не менее, респонденту предлагается выбрать то из них, которое в большей степени соответствует его представлениям или привычному способу поведения. САТ измеряет самоактуализацию по двум основным и двенадцати дополнительным шкалам, разбитыми на шесть блоков – по два в каждом [27].

3. Методика Р. Кеттелла 16-ти факторного исследования личности. Данный опросник был применен для диагностики шестнадцати факторов личности и предоставлял информацию о личностных качествах, которые называют конституционными факторами. Он включал 187 вопросов. Респонденту было предложено занести в специальный бланк один из вариантов ответа на вопрос «да», «нет», «не знаю» (или «а», «в», «с»). Обработка полученных результатов проводилась с помощью специального «ключа». Совпадение ответов респондента с «ключом» оценивалось в два балла для ответов «а» и «с», совпадение ответа «в» – в один балл. Сумма баллов по каждой группе вопросов составляла в итоге значение исследуемого фактора. Исключением является фактор «В» – здесь любое совпадение ответа с «ключом» составляло 1 балл. Полученное значение каждого их факторов переводилось в стены с помощью специальных таблиц в зависимости от возраста и пола испытуемого [28].

С целью сравнения выборочных средних величин, принадлежащих к двум совокупностям данных, а также для решения вопроса о том, отличаются ли средние значения друг от друга статистически достоверно, применялся t-критерий Стьюдента, где  $\bar{x}_1$  – среднее значение переменной по одной выборке данных;  $\bar{x}_2$  – среднее значение переменной по другой выборке данных;  $n_1$  – число частных значений переменной по первой выборке;  $n_2$  – число частных значений переменной по второй выборке. В исследовании также осуществлялся корреляционный анализ. Он проводился с приме-



нением коэффициента корреляции Пирсона. Данный коэффициент характеризует наличие только линейной связи между признаками, обозначаемыми символами X и Y. Формула вычисления коэффициента корреляции построена так, что, если связи между показателями будут иметь линейный характер, коэффициент корреляции позволит выявить близость данных связей и достоверность связей. Расчеты производились при помощи программы Statistica 6.0.

Исследование проводилось на базе Регионального центра внешкольной работы г. Казань. В данном центре проходят повышение квалификации по разным программам педагоги и руководители общеобразовательных учреждений республики Татарстан Российской Федерации. В качестве объектов исследования в работе были выбраны директора и завучи общеобразовательных школ, а также методисты и инспекторы районных отделов образования республики Татарстан Российской Федерации. Исследовалась выборка из 120 руководителей мужчин и женщин (по 30 чел. в каждой группе). Возраст испытуемых составил от 35 до 65 лет. Стаж работы был не менее 3-х лет. Исследование проводилось в 2018-2023 гг. Для изучения психологических особенностей руководителей было определено место и время, было также обеспечено необходимое техническое оснащение. Был подготовлен топик-гайд (порядок задаваемых вопросов) на специальных бланках.

## Результаты исследования

У женщин-руководителей общеобразовательных учреждений были получены высокие значения самоуверенности ( $X_{cp.} = 7,4$ ) и саморуководства ( $X_{cp.} = 8,6$ ). С низким значением компонентов самоотношения женщин выявлено не было. У мужчин-руководителей были обнаружены высокие значения по самоуверенности ( $X_{cp.} = 7,2$ ), саморуководства ( $X_{cp.} = 8,3$ ) и отражения самоотношения ( $X_{cp.} = 8,3$ ).

Статистический анализ значимости различий выборочных средних компонентов самоотношения между женщинами и мужчинами-руководителями осуществлялся методом t-критерием Стьюдента. Он представлен в таблице 1.

Из таблицы 1 следует, что имеют место значимые различия между мужчинами женщинами-руководителями общеобразовательных учреждений по шкале отражения самоотношения ( $t_{эмп.} = 3,16$ ) при уровне значимости  $p \geq 0,01$ . Для мужчин-управленцев были более характерны высокие значения по шкале отражения самоотношения ( $X_{cp.} = 8,3$ ), а для женщин – средние значения ( $X_{cp.} = 5,4$ ). Это говорит о том, что женщины-управленцы могут более избирательно воспринимать отношение подчиненных к себе в сравнении с мужчинами-руководителями. Однако их положительное отношение распространяется лишь на некоторые поступки и качества коллег; другие личностные проявления могут вызывать у женщин-руководителей неприятие или даже агрессию. Мужчины-управленцы воспринимают себя чаще принятыми педагогами-сотрудниками. Они уверены, что их любят и ценят подчиненные за личностные качества, за совершаемые действия и поступки, за приверженность групповым правилам и нормам. Мужчины-руководители считают себя достаточно общительными, эмоционально открытыми для взаимодействия с членами коллектива, легко устанавливающими личные и деловые контакты.

Таким образом, самоотношение руководителей включает самоуверенность, смелость в общении, отсутствие внутреннего напряжения, принятие себя окружающими



людьми, приверженность групповым правилам, контроль эмоций. Структура самоотношения руководителей общеобразовательных учреждений характеризуется: доброжелательностью, сочувствием, сопереживанием, интересом к людям, которые сочетаются с эмоциональной устойчивостью, выдержкой, умением владеть собственными чувствами. Однако работа управленцев сопряжена с высоким нервно-психическим напряжением, что требует развитых коммуникативных и эмоционально-волевых качеств. Самые высокие баллы у мужчин и женщин были получены по шкале самоуважения. У мужчин по сравнению с женщинами в большей степени выражены шкалы: компетентности во времени, гибкости поведения и представлений о природе человека. У женщин в сравнении с мужчинами большей степени выраженности показателей самоактуализации не наблюдается. Мужчины и женщины характеризуются высоким уровнем самоактуализации. Сравнительный анализ уровня самоактуализации между женщинами и мужчинами осуществлялся с помощью t-критерия Стьюдента по программе Statistica 6.0.  $t_{кр.} = 2,048$  при уровне значимости 0,05 и степени свободы  $k=28$ .

Таблица 1

Достоверность различий по самоотношению руководителей разного пола в системе среднего образования

Компоненты самоотношения	Мужчины ( $X_{ср.}$ )	Женщины ( $X_{ср.}$ )	$t_{эмп.}$
Закрытость	4,0	4,2	0,66
Самоуверенность	7,2	7,4	0,69
Саморуководство	8,3	8,6	0,81
Отражение самоотношения	8,3	5,4	3,16*
Самоценность	4,1	4,8	0,50
Самопринятие	4,8	5,1	0,65
Самопривязанность	5,7	4,9	0,65
Внутренняя конфликтность	3,8	4,2	1,33
Самообвинение	5,1	5,4	0,38

Примечание: \* различия значимы при уровне значимости  $p \geq 0,01$ .

По результатам статистического анализа по всем шкалам самоактуализации у мужчин и женщин-управленцев выявлены незначимые различия. Следовательно, и женщины, и мужчины-руководители общеобразовательных учреждений способны жить «настоящим». Они могут воспринимать свою жизнь целостной. Такое мировоззрение свидетельствует о высокой личностной самоактуализации. Руководители обоего пола независимы в своих поступках, что выражается в независимости ценностей и поведения. Мужчины и женщины в равной степени понимают свои потребности и чувства, способны быстро реагировать на изменяющуюся ситуации, гибки в реализации своих ценностей. Женщины и мужчины в равной степени могут спонтанно проявлять свои чувства; принимают себя такими как они есть; они могут высоко ценить свои достоинства. При этом мужчины и женщины примерно одинаково воспринимают природу окружающих людей как положительную и не склонны к полярности во взглядах на мужественность-женственность, эмоциональность-рациональность и др. Хорошие руководители целостно воспринимают реальность, понимают связь противоположностей, таких как работа и игра, духовное и телесное и т.д. Они считают, что проявление гнева



и агрессии вполне естественны. При этом руководители хорошо устанавливают контакты с окружающими людьми, готовы к субъект-субъектному общению и имеют выраженное стремление к получению знаний об окружающем мире. Управленцы общеобразовательных учреждений в равной степени характеризуются высокой степенью выраженности творческой направленности личности.

Статистический анализ показал незначимые различия по уровню самоактуализации между женщинами и мужчинами. Пол не влияет на уровень проявления самоактуализации. Причиной этого может быть и то, что возраст испытуемых варьировал от 35 до 65 лет и имел большой интервал. По периодизации Эриксона в такой возрастной промежуток входят несколько возрастных этапов, каждый со своими особенностями. Не исключено, что возраст влияет на уровень проявления самоактуализации и ее параметров. Но это утверждение требует дополнительного исследования, поскольку сформировалось несколько групп испытуемых по возрастному признаку: зрелый возраст, старость и т.д.

Анализируя средние оценки уровня самоактуализации и ее параметров между женщинами и мужчинами, было выявлено, что у мужчин по сравнению с женщинами более выражены шкалы: компетентности во времени, гибкости поведения и представлений о природе человека. У женщин в сравнении с мужчинами в большей степени выраженности показателей шкал самоактуализации не наблюдалось. Статистический анализ показал незначимые различия, т.е. изучение уровня самоактуализации личности мужчин и женщин необходимо исследовать дополнительно, увеличив объем выборки.

Далее методом математической статистики с помощью вычисления коэффициента корреляции Пирсона у руководителей выявлялась взаимосвязь самоотношения и самоактуализации (по программе Statistica 6.0).

Полученные результаты показали, что имеет место взаимосвязь самоактуализации управленцев (женщин и мужчин): самоуверенности ( $r=-0,57$   $r=-0,63$ ;  $p<0,01$ ) с самоуважением ( $r=-0,61$   $r=-0,58$ ;  $p<0,01$ ), которые продемонстрировали отрицательную корреляцию с силой «Я». Гибкость поведения руководителей коррелирует с отражением самоотношения ( $r=-0,47$   $r=-0,49$ ;  $p<0,01$ ). Итак, мы видим, что чем выше самоуважение и самоуверенность, тем ниже оказываются оценки руководителей общеобразовательных учреждений по силе «Я», то есть, тем сильнее у них выражено такое качество, как сила «Я». Чем выше гибкость поведения руководителя, тем ниже у него оценки по отражению самоотношения, то есть тем менее для него характерно ситуационное напряжение в процессе общения с подчиненными. В целом можно отметить, что руководитель общеобразовательного учреждения (как мужчина, так и женщина) может правильно выстраивать свое поведение на основе системы ценностных ориентаций, быстро отвечать на изменения, возникающие в окружающей обстановке, гибко адаптироваться в ситуации стресса. Самоуважение и самоуверенность руководителей мужчин и женщин способствуют достижению значимых целей и выраженной силе «Я».

По тесту Кеттелла у руководителей исследовали профиль личности. Женщины-руководители получили высокие баллы по следующим свойствам личности: высокий интеллект (фактор В), сила Я (фактор С), дипломатичность (фактор N). При этом в группе обследованных женщин-руководителей не было выявлено больше 8 баллов по каждому фактору. У женщин-руководителей самые высокие показатели по факторам «Пармия», «Дипломатичность», «Высокий интеллект» и «Сила Я». Таким образом, женщины-руководители общеобразовательных учреждений характеризуются пронизательностью в



общении с партнерами и сотрудниками. Они умеют вести себя в обществе, т.е. эмоционально сдержанны в общении, искусно ведут переговоры, что характеризует их как людей, которые осторожно «срезают углы». Для женщин-руководителей характерны такие качества как: собранность и сообразительность в делах, творческий подход к управлению. Мужчины-руководители получили высокие баллы по следующим свойствам личности: высокий интеллект (фактор В), дипломатичность (фактор N). Итак, мужчины-руководители характеризуются проницательностью в общении с сотрудниками. Их можно назвать опытными и разумными. Они умеют вести себя в обществе, т.е. эмоционально сдержанны в общении, искусно ведут переговоры, что характеризует их как людей, которые также осторожно «срезают углы». Мужчины-руководители имеют такие качества как: собранность и сообразительность в делах, творческий подход к управлению. Они быстро приспосабливаются к изменениям ситуаций в стране, реально оценивают обстановку в образовательной организации, владеют ситуацией (см. табл. 2).

Таблица 2

Профессионально-важные качества руководителей в системе среднего образования

№	Свойства личности	Руководители		t <sub>эмп.</sub>
		Мужчины	Женщины	
1	А (Замкнутый - Общительный)	4,28	2,94	1,45
2	В (Низкий - Высокий интеллект)	8,68	7,26	1,53
3	С (Слабость Я – Сила Я)	8,27	5,76	2,62*
4	Е (Конформность – Доминантность)	5,38	3,18	2,31*
5	F (Молчаливый - Жизнерадостный)	4,81	4,49	0,43
6	G (Низкое – Высокое супер-эго)	5,67	3,53	2,25*
7	Н (Робость- Смелость)	6,62	5,66	1,07
8	I (Суровость - Чувствительность)	3,85	5,11	1,14
9	L (Доверчивость - Подозрительность )	4,68	4,21	0,58
10	М (Практичность - Мечтательность)	3,06	5,34	2,17*
11	N (Прямолинейность – Дипломатичность)	9,13	4,26	4,98**
12	О (Самоуверенность - Депрессивность)	3,41	4,39	0,87
13	Q (Консерватизм – Экспериментатор)	4,87	4,31	0,68
14	Q2 (Зависимость от группы – Самодостаточность)	5,07	3,89	1,29
15	Q3 ( Низкое самомнение – Высокое самомнение)	5,76	5,42	0,55
16	Q4 ( Расслабленный - Собранный)	5,61	3,57	2,14*

Примечание: \*- различия значимы при  $p < 0,05$ ; \*\* - различия значимы при  $p < 0,01$ .

Статистический анализ значимости различий выборочных средних качеств личности между мужчинами и женщинами-руководителями показал значимые различия по следующим факторам:

1. С (Слабость Я – Сила Я) – ( $t_{\text{эмп.}} = 2,62$  при  $p < 0,05$ );
2. Е (Конформность – Доминантность) – ( $t_{\text{эмп.}} = 2,31$  при  $p < 0,05$ );
3. G (Низкое супер-эго – Высокое супер-эго) – ( $t_{\text{эмп.}} = 2,25$  при  $p < 0,05$ );
4. М (Практичность - Мечтательность) – ( $t_{\text{эмп.}} = 2,17$  при  $p < 0,05$ );
5. N (Прямолинейность – Дипломатичность) – ( $t_{\text{эмп.}} = 4,98$  при  $p < 0,01$ );
6. Q4 (Расслабленность - Собранность) – ( $t_{\text{эмп.}} = 2,14$  при  $p < 0,05$ ).



Следовательно, женщинам-руководителям общеобразовательных учреждений более свойственны: практичность, конформность, высокий интеллект. Мужчинам-руководителям более присущи: высокий интеллект, сила Я, высокое супер-эго, дипломатичность, собранность. Таким образом, женщины-руководители менее дипломатичны, собраны, с высоким супер-эго, при этом у них высокий интеллект, сила Я. Мужчины-руководители менее практичны и конформны, чем женщины-руководители. Конформность и практичность отличает женщин-руководителей от управленцев противоположного пола.

## Обсуждение результатов

В работе проводилось исследование психологических особенностей руководителей общеобразовательных учреждений. Осуществлен сравнительный анализ показателей самоактуализации и компонентов самоотношения, личностных качеств мужчин и женщин-управленцев. Проведен корреляционный анализ связи уровня самоактуализации и компонентов самоотношения руководителей. Оказалось, что уровни самоактуализации мужчин и женщин-руководителей общеобразовательных учреждений не различаются. Мужчины и женщины характеризуются высоким уровнем самоактуализации. Но существуют значимые различия между женщинами и мужчинами-руководителями по шкале отражения самоотношения. Мужчинам-руководителям более свойственны высокие значения отражения самоотношения, а женщинам – средние. Женщины-управленцы менее дипломатичны, собраны, с высоким супер-эго, при этом у них высокий интеллект и сила Я. Мужчины-руководители менее практичны и конформны. Конформность и практичность отличает женщин-руководителей.

Полученные данные согласуются с мнением авторов о том, что существуют гендерные различия ролей руководителей, как в различных профессиональных отраслях, так и в общеобразовательных учреждениях [2; 24].

Но нужно отметить, что если изучение психологических особенностей руководителей в целом представлено во многих исследованиях [5; 6; 9 др.], то результаты исследования личностных и профессионально-значимых особенностей мужчин и женщин-руководителей общеобразовательных учреждений представлены мало.

Корреляционный анализ связи самоотношения и самоактуализации руководителей мужчин и женщин подтвердил, что существуют сложные взаимосвязи самоотношения и самоактуализации руководителей, таким образом идея о том, что на эффективность управленческой деятельности влияют очень разные факторы верна [20; 22].

Исследование показало, что руководителям обоего пола свойственны высокие уровни самоактуализации. Компоненты самоотношения мужчин и женщин-руководителей общеобразовательных учреждений различаются. Компоненты самоотношения связаны с показателями самоактуализации руководителей. Самоуверенность и самоуважение руководителей приводят к выраженной силе «Я», к способности добиваться своего. Женщины и мужчины-руководители способны жить «настоящим», способны видеть собственную жизнь целостной, что свидетельствует о высокой личностной самоактуализации. И женщины, и мужчины-руководители общеобразовательных учреждений независимы в своих поступках, что выражается в независимости ценностей и поведения от воздействий извне. Руководители хорошо представляют свои потребности, ценят свои достоинства, целостно воспринимают мир, принимают себя, счита-



ют свою агрессивность естественным проявлением человеческой природы, способны к экстремному установлению крепких контактов с окружающими людьми или к качественному субъект-субъектному общению. При этом женщины-управленцы могут избирательно воспринимать отношение коллег по отношению к себе. Хорошее отношение они могут распространять только на определенные поступки и качества; другие же личностные проявления часто не нравятся женщинам-руководителям. Мужчины-руководители чаще чувствуют себя принятыми окружающими людьми. Они считают, что их ценят и любят за личностные качества и определенные поступки, за приверженность к определенным ценностям и групповым нормам. Они эмоционально открыты для взаимодействия с подчиненными и деловыми партнерами, чувствуют себя общительными, легко устанавливающими контакты. Полученные нами данные подтверждают мнение о том, что руководители как мужчины, так и женщины находят преимущества, реализовав которые, могут стать отличным руководителем [9; 10]. Утверждение о том, что в обществе существует предубеждение против женщин-руководителей в системе общеобразовательных учреждений [17] не подтвердилось. Результаты исследования согласуются с идеей о том, что женщины-руководители общеобразовательных учреждений имеют даже ряд преимуществ в сравнении с мужчинами [13].

В целом же мнение о том, что управленец общеобразовательного учреждения осуществляет деятельность, которая определяется как умственная, квалифицированная, творческая, сложная, с высокой индивидуальной ответственностью, подтвердилась. Такая деятельность требует большой профессиональной подготовки и требует наличия определенных качеств [3; 4]. Психологическими особенностями руководителей общеобразовательных учреждений обоего пола является то, что руководитель может правильно выстраивать свое поведение на основе системы ценностных ориентаций, быстро отвечать на изменения, возникающие в окружающей обстановке, гибко адаптироваться в ситуации стресса, а такие качества, как самоуважение и самоуверенность приводят руководителей к возможности добиваться поставленной цели и выраженной силе «Я». Подчиненным сложно работать руководителем с такими качествами как, тревога, беспокойство, неуверенность в себе, низким контролем эмоций, склонностью подчиняться средовым воздействиям в новых ситуациях, избирательностью в отношениях с подчиненными. Эти качества характерны для профессионально-непригодных руководителей.

---

## Заключение

Итак, чтобы стать хорошим руководителем общеобразовательного учреждения мужчине или женщине необходимо понять, какие качества, связанные с гендерной принадлежностью, являются сильными и способствуют управлению коллективом, а какие тормозят данный процесс. Полученные в данном исследовании результаты могут быть учтены при профессиональной переподготовке руководителей, ориентированных на решение проблем, связанных с повышением эффективности их трудовой деятельности в системе среднего образования. Результаты данного исследования могут быть также реализованы в вопросах мотивации персонала в образовательных организациях. Результаты исследования специфики профессионально-важных качеств женщин-руководителей можно применять при разработке программ, направленных на коррекцию самооотношения и стиля руководства.



### Рекомендации:

1. При составлении программ повышения квалификации руководителей следует учитывать особенности, связанные с особенностями мужчин и женщин-руководителей.
2. В процессе подготовки руководителей следует применять систему мониторинга личностных и профессиональных качеств, значимых для руководителей.
3. Результаты обучения необходимо корректировать в соответствии с полученными данными мониторинга руководителей общеобразовательных учреждений.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Бедляева Л. Э. Глобализация в аспекте российского образования. Школа будущего. 2019. № 6. С. 94-109. Доступно по адресу: [https://schoolfut.ru/wp-content/uploads/journal/2019/06/2019-6\\_94-109.pdf](https://schoolfut.ru/wp-content/uploads/journal/2019/06/2019-6_94-109.pdf) (дата обращения 3 Октября 2022)
2. Балдыкова К.А. Гендерные различия личностных особенностей руководителя: ВКР. Екатеринбург, 2019. 266 с.
3. Чернышев Я.А. Профессиональная позиция личности в карьере. результаты системно-психологического исследования. Мир психологии. 2015. Т. 81. № 1. С. 261-271.
4. Заиченко Н.А., Савельева Е.А. Дискурс гендера в представлениях участников образовательных отношений в пространстве петербургской школы. Интеракция. Интервью. Интерпретация. 2020. Т. 12. № 3. С. 50-74. DOI: 10.19181/inter.2020.12.3.3
5. Gabdreeva G.S, Khalfieva A.R. (2016) A Structural Analysis of the Complex of Professionally Important Qualities of Male and Female Managers. International Journal of Environmental and Science Education. 1916. vol. 11. no 3. pp. 339-347. DOI: 10.12973/ijese.2016.320a
6. Ливак Н.С. Личностные особенности женщин-руководителей: Электронный научно-образовательный вестник «Здоровье и образование в XXI веке». ФГБОУ ВО «Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М. Ф. Решетнева». Красноярск. 2018. Т. 20. № 10. С. 52-57.
7. Реан А.А., Бордовская Н.В., Розум С.И. Психология и педагогика. СПб.: Питер, 2002. 432 с.
8. Пиньковецкая Ю.С. Гендерные различия в предпринимательстве сферы сервиса национальных экономик. Экономика. Информатика. 2021. Т. 48. № 2. С. 264–273. DOI: 10.52575/2687-0932-2021-48-2-264-273
9. Доценко Е. Л. Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита. М., ЧеРо, Издательство МГУ. 1997. 344 с.
10. Николаенко В.М., Ханагян Т.А. Гендерные проблемы построения карьеры будущего специалиста. Вестник СГУПС: гуманитарные исследования. 2021. Т. 10. № 2. С. 20-26. DOI: 10.52170/2618-7949\_2021\_10\_20
11. Михайлова Т.В., Балашкевич И.В. Исследования гендерных аспектов в управленческой деятельности. Евразийский Союз Ученых. 2020. Т. 6. № 75. С. 62-65. DOI: 10.31618/ESU.2413-9335.2020.3.75.836
12. Юсупова С.М. Кластерный анализ удовлетворенности работой по группам занятий в РФ в гендерном аспекте. Вектор экономики. 2020. Т. 11. № 53. С. 22-29.
13. Медяева М.А. Особенности Гендерного подхода к реализации образовательного процесса в военных вузах России. Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2019. Т. 5-2. № 32. С. 46-48. DOI: 10.24411/2500-1000-2019-10911.
14. Mamadou S. Are Women Better Leaders than Men? Gender Differences in Management Styles. International Journal of Management Science and Business Administration. 2019. vol. 5. no 3. P. 7-9. DOI: 10.18775/ijms ba.1849-5664-5419.2014.53.1001
15. Санталайнен Т., Воутилайнен Э., Поренне П., Ниссинен Й.Х. Управление по результатам. М. Прогресс. 1993. 320 с.
16. Leigh E.F. Judith Butler and Leadership: Reimagining Intelligibility, Social Change, and Leadership Discourse. Journal of Leadership Studies. 2016. vol. 10. no 2, pp. 69-81. DOI: 10.1002/jls.21466
17. Barbuto, J., Ryan G. Human Capital, the Millennial's Reign, and the Need for Servant Leadership. Journal of Leadership Studies. 2016. vol. 10, no 2, pp. 59–63. DOI: 10.1002/jls.21474
18. Walters K.N., Diab D.L. Humble Leadership: Implications for Psychological Safety and Follower Engagement. Journal of Leadership Studies. 2016. Vol. 10(2). P. 7-18. DOI: 10.1002/jls.21434
19. Busenitz, L. Barney J. Differences Between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision Making. Journal of Business. 1999. no. 12, pp. 9-30. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/288676252\\_Differences\\_between\\_entrepreneurs\\_and\\_managers\\_in\\_large\\_organizations\\_Biases\\_and\\_heuristics\\_in\\_strategic\\_decision-making](https://www.researchgate.net/publication/288676252_Differences_between_entrepreneurs_and_managers_in_large_organizations_Biases_and_heuristics_in_strategic_decision-making) (accessed 3 October 2022).
20. Korabik K. Androgyny and Leadership Style. Journal of Business Ethics, 1990, vol. 9. no. 4, pp. 283-292. DOI: 10.1007/BF00380328
21. Bullough A., Guelich U., Manolova T. Women's entrepreneurship and culture: gender role expectations and identities, societal culture, and the entrepreneurial environment. Small Business Economics. 2022. vol. 58. no. 5. pp. 985–996. DOI: 10.1007/s11187-020-00429-6



22. Ganon-Shilon S., Finkelstein I., Sela-Shayovitz R., Schechter C. Inclusive Leadership in Times of COVID-19 Crisis: The Role of District and School Leaders in Fostering School Sense-Making Processes within a National Inclusion and Integration Reform. *Leadership and Policy in Schools*. 2022, pp. 985–996. DOI: 10.1080/15700763.2022.2052907
23. Yu Z. A Meta-Analysis of Facebook-Assisted Learning Outcomes and Their Gender Differences. *International Journal of Mobile and Blended Learning*. 2021. vol. 13. no. 4, pp. 63-82. DOI: 10.4018/IJMBL.2021100104
24. Felgueiraa T, Rodriguesb R. Entrepreneurial Orientation, Market Orientation and Performance of Teachers and Researchers in Public Higher Education Institutions. *Journal of Leadership Studies*. 2012, vol. 11, no. 4, pp. 703–718.
25. Shockley K., Shen W., DeNunzio M., Arvan M. Disentangling the Relationship Between Gender and Work–Family Conflict: An Integration of Theoretical Perspectives Using Meta-Analytic Methods. *Journal of Applied Psychology American Psychological Association*. 2017. vol. 102, no. 12, pp. 1601–1635. DOI: 10.1037/apl0000246
26. Пантелеев С.П. Методика исследования самооотношения. М., Смысл, 1993. 32 с.
27. Алешина Ю.Е., Гозман Л.Я., Дубовская Е.М. Социально-психологические методы исследования супружеских отношений: спецпрактикум по социальной психологии. Москва, Изд-во МГУ, 1987. 120 с.
28. Выбойщик И.В., Шакурова З.А. Личностный многофакторный опросник Р. Кэттелла: Учебное пособие. Челябинск, Изд. ЮУрГУ, 2000. 54 с.

## REFERENCES

1. Bedlyayeva L. E. Globalization in the aspect of Russian education. *The school of the future*, 2019, no. 6, pp. 94-109. Available at: [https://schoolfut.ru/wp-content/uploads/journal/2019/06/2019-6\\_94-109.pdf](https://schoolfut.ru/wp-content/uploads/journal/2019/06/2019-6_94-109.pdf) (accessed 3 October 2022). (In Russ.)
2. Baldykova K.A. Gender differences of personal characteristics of the head: WRC. Yekaterinburg, 2019. 266 p. Available at: <http://elar.uspu.ru/bitstream/uspu/13132/2/Balduykova.pdf> (accessed 3 October 2022). (In Russ.)
3. Chernyshev Y.A. Professional position of the personality in career. Results of systemic-psychological research. *World of Psychology*, 2015, vol. 1, no. 81, pp. 261-271. (In Russ.)
4. Zaichenko N.A., Savelieva E.A. Discourse of gender in representations of participants of educational relations in the space of St. Petersburg school. *Interaction. Interview. Interpretation*, 2020, vol. 12, no. 3. pp. 50-74. DOI: 10.19181/inter.2020.12.3.3 (In Russ.)
5. Gabdreeva G.S, Khalfieva A.R. A Structural Analysis of the Complex of Professionally Important Qualities of Male and Female Managers. *International Journal of Environmental and Science Education*, 1916, vol. 11, no.3, pp. 339-347. DOI: 10.12973/ijese.2016.320a (in Russ.)
6. Livak N.S. Personality features of female leaders. *Electronic Scientific and Educational Newsletter "Health and Education in the XXI Century"*. FGBOU VPO «Siberian State University of Science and Technology named after Academician M.F. Reshetnev». Krasnoyarsk, 2018, vol. 20, no. 10, pp. 52-57. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?ysclid=leo413eaxu880039548&id=36387439> (accessed 3 October 2022). (In Russ.)
7. Rean A.A., Bordovskaya N.V., Rozum S.I. Psychology and Pedagogy. Saint-Petersburg, Peter Publ., 2002. 432 p. (in Russ.)
8. Pinkovetskaya Yu.S. Gender differences in entrepreneurship in the service sector of national economies. *Economy. Computer science*, 2021, vol. 48, no. 2, pp. 264-273. DOI: 10.52575/2687-0932-2021-48-2-264-273 (In Russ.)
9. Dotsenko E. L. Psychology of manipulation: phenomena, mechanisms and protection. Moscow CheRo, Moscow State University Press. 2007. 244 p. (In Russ.)
10. Nikolaenko V.M., Khanagyan T.A. Gender problems of future specialist's career building. *Vestnik SGUPS. Humanitarian Studies*, 2021, vol. 2, no. 10, pp. 20-26. DOI: 10.52170/2618-7949\_2021\_10\_20 UDC 316.6 (In Russ.)
11. Mikhailova T.V., Balashkevich I.V. Studies of gender aspects in management activities. *Eurasian Union of Scientists*, vol. 6, no. 75, pp. 62-65. 2020. DOI: 10.31618/ESU.2413-9335.2020.3.75.836 (In Russ.)
12. Yusupova S.M. Cluster analysis of job satisfaction by occupational groups in the Russian Federation in the gender aspect. *Vector of Economics*, 2020, vol. 11, no. 53, pp. 22-29. (In Russ.)
13. Medyaeva M.A. Features of the Gender Approach to the Implementation of the Educational Process in Russian Military Universities. *International Journal of the Humanities and Natural Sciences*, 2019, vol. 5-2, no. 32, pp. 46-48. DOI: 10.24411/2500-1000-2019-10911. (In Russ.)
14. Mamadou S. Are Women better Leaders than Men? Gender Differences in Management Styles. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 2019, vol. 5, no. 3, pp. 7-9. DOI: 10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.53.1001
15. Santalainen T., Voutilainen E., Porenne P., Nissinen J.H. Management by results. Moscow, Progress Publ., 1993. 320 p. (In Russ.)
16. Leigh E.F. Judith Butler and Leadership: Reimagining Intelligibility, Social Change, and Leadership Discourse. *Journal of Leadership Studies*, 2016, vol. 10, no. 2, pp. 69-81. DOI: 10.1002/jls.21466
17. Barbuto, J., Ryan G. Human Capital, the Millennial's Reign, and the Need for Servant Leadership. *Journal of Leadership Studies*, 2016, vol. 10, no. 2, pp. 59–63. DOI: 10.1002/jls.21474
18. Walters K.N., Diab D.L. Humble Leadership: Implications for Psychological Safety and Follower Engagement. *Journal of Leadership Studies*, 2016, vol. 10, no. 2, pp. 7-18. DOI: 10.1002/jls.21434



19. Busenitz, L. Barney J. Differences Between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision Making. *Journal of Business*, 1999, no. 12, pp. 9-30. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/288676252\\_Differences\\_between\\_entrepreneurs\\_and\\_managers\\_in\\_large\\_organizations\\_Biases\\_and\\_heuristics\\_in\\_strategic\\_decision-making](https://www.researchgate.net/publication/288676252_Differences_between_entrepreneurs_and_managers_in_large_organizations_Biases_and_heuristics_in_strategic_decision-making) (accessed 3 October 2022).
20. Korabik, K. Androgyny and Leadership Style. *Journal of Business Ethics*, 1990, vol. 9, no. 4, pp. 283-292. DOI: 10.1007/BF00380328
21. Bullough A., Guelich U., Manolova T. Women's entrepreneurship and culture: gender role expectations and identities, societal culture, and the entrepreneurial environment. *Small Business Economics*, 2022, vol. 58, no. 5, pp. 985–996. DOI: 10.1007/s11187-020-00429-6
22. Ganon-Shilon S., Finkelstein I., Sela-Shayovitz R., Schechter C. Inclusive Leadership in Times of COVID-19 Crisis: The Role of District and School Leaders in Fostering School Sense-Making Processes within a National Inclusion and Integration Reform. *Leadership and Policy in Schools*, 2022 pp. 985–996. DOI: 10.1080/15700763.2022.2052907
23. Yu Z. A Meta-Analysis of Facebook-Assisted Learning Outcomes and Their Gender Differences. *International Journal of Mobile and Blended Learning*, 2021, vol. 13, no. 4, pp. 63-82. DOI: 10.4018/IJMBL.2021100104
24. Felgueiraa T., Rodriguesb R. Entrepreneurial Orientation, Market Orientation and Performance of Teachers and Researchers in Public Higher Education Institutions. *Journal of Leadership Studies*, 2012, vol. 11, no. 4, pp. 703–718.
25. Shockley K. , Shen W. , DeNunzio M., Arvan M. Disentangling the Relationship Between Gender and Work–Family Conflict: An Integration of Theoretical Perspectives Using Meta-Analytic Methods. *Journal of Applied Psychology, American Psychological Association*, 2017, vol. 102, no. 12, pp. 1601–1635. DOI: 10.1037/apl0000246 (accessed 3 October 2022)
26. Pantelev S.R. Methodology for the Study of Self-Relationship. Moscow. DC. The Meaning. 1993. 32 p. (In Russ.)
27. Aleshina Yu.E., Gozman L.Y., Dubovskaya E.M. Socio-psychological methods of research of conjugal relations. Practical training in social psychology. Moscow, State University Publ., 1987. pp. 9-114. (In Russ.)
28. Vybyshchik I.V., Shakurova Z.A. The Kettell Personality Multifactor Questionnaire R. Cattell: Study guide. Chelyabinsk. Publishing house, YUrGU Press, 2000. 54 p. (In Russ.)

#### **Информация об авторах**

**Добротворская Светлана Георгиевна**

(Россия, Казань)

Профессор, доктор педагогических наук

Профессор кафедры педагогики

Институт психологии и образования

Казанский (Приволжский) федеральный университет

E-mail: sveta\_dobro@mail.ru

ORCID ID: 0000-0002-3566-8356

Scopus Author ID: 56203515500

#### **Муравьева Елена Викторовна**

(Россия, Казань)

Профессор, доктор педагогических наук

Заведующая кафедрой промышленной и

экологической безопасности

Казанский национальный исследовательский

технический университет им. А.Н.Туполева

E-mail: elena-kzn@mail.ru

ORCID ID: 0000-0002-0547-6417

#### **Горина Лариса Николаевна**

(Россия, Тольятти)

Профессор, доктор педагогических наук

Директор

Институт инженерной и экологической безопасности

Тольяттинский государственный университет

E-mail: Gorinalarisa@yandex.ru

ORCID ID: 0000-0002-4276-1516

#### **Information about the authors**

**Svetlana G. Dobrotvorskaya**

(Russia, Kazan)

Professor, Dr. Sci. (Educ.),

Professor department of Pedagogy

Institute of Psychology and Education

Kazan (Volga Region) Federal University

E-mail: sveta\_dobro@mail.ru

ORCID ID: 0000-0002-3566-8356

Scopus Author ID: 56203515500

#### **Elena V. Muravyeva**

(Russia, Kazan)

Professor, Dr. Sci. (Educ.), Sciences Head of the

Department of Industrial and Environmental Safety

Kazan National Research Technical University named

after A.N. Tupolev

E-mail: elena-kzn@mail.ru

ORCID ID: 0000-0002-0547-6417

#### **Larisa N. Gorina**

(Russia, Togliatti)

Professor, Dr. Sci. (Educ.), Director

Institute of Engineering and Environmental Safety

Togliatti State University

E-mail: Gorinalarisa@yandex.ru

ORCID ID: 0000-0002-4276-1516