

Содержание

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические аспекты формирования управленческой культуры педагога	10
1.1 Понятие управленческой культуры в психолого-педагогических исследованиях	10
1.2 Характеристика управленческой культуры педагога	22
1.3 Организационно-педагогические условия формирования управленческой культуры педагога ДОО	34
Выводы по первой главе	43
Глава 2. Опытнo-поисковая работа по формированию управленческой культуры педагога в условиях ДОО.....	44
2.1 Изучение уровня сформированности управленческой культуры педагога ДОО	44
2.2 Реализация организационно-педагогических условий формирования управленческой культуры педагога ДОО	58
2.3 Анализ результатов исследования.....	68
Выводы по второй главе	80
Заключение	82
Список литературы	84
Приложение	94

Введение

Актуальность темы исследования. Современная социально-экономическая ситуация, сложившаяся в нашей стране, потребовала содержательных перемен во всех сферах общественной жизни, в том числе и в образовании. Новые экономические отношения выдвигают и новые требования к педагогам дошкольных организаций. Это не только подбор, обучение и расстановка кадров, но и формирование нового сознания, менталитета, профессиональной культуры. Определяющим условием обновления системы образования является создание условий, позволяющих повысить общую результативность и качество деятельности педагогов.

Актуальность исследования на *социально-педагогическом уровне* обусловлена процессами модернизации и реформирования отечественного образования. Преобразования общества, изменения системы образования в соответствии с Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации», «Национальной доктрины развития образования в РФ», Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования обусловили потребность в специалистах новой формации: творческих, активных, способных к саморазвитию и управлению. В связи с этим актуализируется проблема управленческой деятельности современного педагога дошкольной организации.

Управлять дошкольной организацией в современных условиях – это сложная, ответственная и творческая работа. Поэтому модернизация дошкольного образования выставляет новые универсальные требования к профессиональной деятельности педагога: овладение технологиями менеджмента и маркетинга в образовании, привлечение к управленческим процессам педагогов, родителей, общественных организаций.

Педагог дошкольной организации, осуществляя разнообразные виды деятельности, в первую очередь, должен быть профессионалом. Его квалификацию определяют четыре основных фактора: умение ставить

актуальные, теоретически обоснованные и практически значимые цели; умение осуществлять тактическое планирование деятельности всех участников образовательного процесса, в частности и своей; умение с помощью эффективных средств избирать и реализовать поставленные цели и корректировать свою деятельность, соотнося ее с реальными условиями образовательного процесса; умение осуществлять квалифицированный самоанализ и анализ деятельности всех участников образовательного процесса. Все это составляет сущность управления, которое включает функции целеполагания, планирования, организации, контроля.

В связи с этим профессиональная деятельность педагога дошкольной организации нуждается в управленческой подготовке, определенных профессиональных качествах, профессиональной культуре, составляющей которой является управленческая культура. Такая деятельность обогащает личность, расширяет ее возможности, включает в сферу социально-экономического взаимодействия с коллективом, формирует мотивационную сферу, изменяет ценностные ориентации.

Таким образом, от современного педагога дошкольной организации условия труда требуют профессионально педагогической направленности на осуществление профессиональной деятельности; сформированности мотивации роста педагогического мастерства, совокупности, профессионально-значимых качеств (энергичность, деловитость, способность к работе с людьми, требовательность к себе и другим людям, влияние, толерантность), знаний и умений, необходимых для практического решения задач управления; способности к рефлексии и самоуправлению.

В научной литературе проблему управления образованием в дошкольной организации рассматривают К.Ю. Белая, О.Л. Князева, О.А. Сафонова, Р.Б. Стеркиной, Е.Х. Юдина и др. Проблема повышения квалификации педагогов, создания методической работой в дошкольной организации, ее содержание и формы рассматривались К.Ю. Белой, В.П. Дубровой, Е.С. Комаровой, Л.В. Поздняк, А.Н. Троян, И.А. Селиверстовой,

И.Б. Едаковой и др. Различные аспекты формирования управленческой культуры педагогов раскрываются в трудах Ю.А. Афонина, Н.А. Бондаренко, Л.З. Гумеровой, Е.П. Картуновой, Л.Б. Сергеевой, Л.И. Фалюшиной и др.

Анализ теоретических и практических наработок ученых свидетельствует о недостаточном уровне разработанности управленческой культуры современного педагога дошкольной организации. В настоящее время недостаточно изучены особенности формирования управленческой культуры педагогов, что актуализирует проблему на *научно-теоретическом уровне*.

Актуальность проблемы *на научно-методическом уровне* обусловлена тем, что идея формирования управленческой культуры педагогов в практике работы дошкольных организаций не находит должной реализации. Возникают противоречия между требованиями к высокому уровню управленческой деятельности педагога дошкольной организации и недостаточной разработанностью данной проблемы в научно-методической литературе.

Анализ состояния проблемы формирования управленческой культуры педагога дошкольной организации позволил выявить следующие **противоречия** между:

- потребностью отечественной науки и практики в квалифицированных и компетентных специалистах с высоким уровнем управленческой культуры и реальным уровнем управленческой культуры современных педагогов дошкольных организаций;

- необходимостью повышения уровня управленческой культуры педагогов и недостаточностью единых научных подходов в понимании механизмов и условий формирования управленческой культуры педагогов дошкольных организаций;

- необходимостью формирования у педагогов управленческой культуры и недостаточностью работы по данному направлению в практике

работы дошкольных организаций, т.е. при повышении квалификации педагогов вопросы управленческой культуры педагога не рассматриваются.

Важность разрешения данных противоречий определяет актуальность настоящего исследования и позволяет сформулировать его **проблему**: каковы условия формирования управленческой культуры педагогов дошкольных организаций?

В соответствии с указанной проблемой сформулирована **тема исследования**: «Формирование управленческой культуры педагога дошкольной образовательной организации».

Цель исследования: обосновать организационно-педагогические условия формирования управленческой культуры педагога дошкольной организации.

Объект исследования: процесс формирования управленческой культуры педагога дошкольной образовательной организации.

Предмет исследования: условия формирования управленческой культуры педагога дошкольной организации.

Гипотеза исследования: формирование управленческой культуры педагога дошкольной образовательной организации будет более эффективным при следующих организационно-педагогических **условиях**:

1. организация методической работы в ДОО по повышению управленческой культуры педагогов;
2. формирование мотивации педагогов к повышению управленческой культуры;
3. повышение уровня нравственно-этической культуры педагогов, как компонент управления культурой.

Задачи исследования:

1. Провести теоретический анализ проблемы формирования управленческой культуры, обосновать организационно-педагогические условия ее формирования.

2. Изучить уровень сформированности управленческой культуры педагога ДОО, подобрав инструментарий.

3. Апробировать организационно-педагогических условия формирования управленческой культуры педагога.

4. Провести итоговой анализ результатов.

Методы исследования:

- теоретические: анализ научной литературы, обобщение;
- эмпирические: анкетирование;
- методы статистической обработки экспериментальных данных.

Теоретическая основа исследования:

– исследования по управлению дошкольной организацией (К.Ю. Белая, Ю.В. Васильев, М.И. Кондаков, Ю.А. Конаржевский, М.Н. Скаткин, П.И. Третьяков, Л.И. Фалюшина, Т.И. Шамова);

– исследования Ю.А. Афолина, Н.А. Бондаренко, Л.З. Гумеровой, Е.П. Картуновой, Л.Б. Сергеевой, Л.И. Фалюшиной по вопросам формирования управленческой культуры педагогов дошкольной организации;

– исследования по мотивации педагогов (И.Н. Асаева, В.Г. Асеев, А.К. Байметов, А.Б. Бакурадзе, Р.Х. Гильмеева, В.В. Гузеев, Л.Н. Захарова, Л.С. Подымова, А.А. Реан, В.А. Сластенин и др.);

– исследования по организации методической работы в системе дошкольного образования (К.Ю. Белая, В.С. Лазарев, Н.В. Немова, А.М. Новиков, М.М. Поташник, П.И. Третьяков, Т.И. Шамай и др.).

Основные этапы исследования:

– Первый этап (сентябрь-декабрь 2016 г.). Осуществлялся анализ психолого-педагогической литературы и диссертационных материалов по проблеме исследования, анализ законодательных и нормативно-правовых документов; определялась цель и задачи, гипотеза исследования; создавалась программа экспериментальной работы, производился отбор методов исследования;

– Второй этап (январь-апрель 2017 г.). Проводилась опытно-поисковая работа по теме исследования, анализировались ее результаты, осуществлялась корректировка гипотезы;

– Третий этап (май 2017 г.). Проводилось обобщение и интерпретация результатов опытно-поисковой работы. Осуществлялась систематизация, обобщение и описание полученных результатов, формулирование теоретических выводов, анализ данных, полученных в ходе экспериментальной работы, оформление диссертации.

Теоретическая значимость: представленная информация может быть интересна педагогам, занимающихся изучением проблемы формирования управленческой культуры.

Практическая значимость исследования заключается в том, что разработан диагностический материал и план мероприятий по формированию управленческой культуры педагога дошкольной организации. Результаты исследования могут быть использованы в практической работе педагогов дошкольной организации.

Положения, выносимые на защиту.

1. Формирование управленческой культуры педагога дошкольной организации будет эффективным при следующих условиях: организация методической работы по повышению управленческой культуры педагогов; формирование мотивации педагогов к повышению уровня управленческой культуры; повышение уровня нравственно-этической культуры педагогов.

Апробация и внедрение результатов исследования осуществлялось посредством:

1. Участия в научно-практических конференциях ВУЗа.
2. Публикации статей по теме исследования.

Практическая база исследования:

Исследование проводилось на базе МБДОУ «Детский сад № 27 г. Челябинска».

Структура исследования: работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложений. Общий объем работы – 102 страницы, количество таблиц – 17, количество рисунков – 19, количество приложений – 5, список литературы состоит из 90 источников.

Глава 1. Теоретические аспекты формирования управленческой культуры педагога

1.1 Понятие управленческой культуры в психолого-педагогических исследованиях

Собственно понятие «управленческая культура» имеет сложную, многогранную природу. С одной стороны, это может быть объяснено природой управленческой деятельности, с другой – многозначностью толкования термина «культура».

Понятие «культура» является категорией таких наук, как история, философия, культурология. Оно обозначает совокупность материальных и духовных ценностей, созданных и создаваемых человечеством в процессе общественно-исторической практики и характеризующих исторически достигнутую степень в развитии общества.

В общем понимании культура представляет собой совокупность традиций, норм, ценностей, смыслов, идей, знаковых систем, характерных для социальной общности и выполняющих функции социальной ориентации. Культура – исторически определенный уровень общества, творческих сил и способностей человека, выраженный в типах и формах организации жизни и деятельности людей. Человек в сфере культуры осуществляет деятельность в трех аспектах: познает (потребляет) культуру, действует в общественной среде как носитель определенных культурных ценностей и создает новые ценности, которые становятся базой для развития культуры следующих поколений [35].

В работах Е.Н. Ильина, В.А. Сластенина, М.С. Каган, Е.Н. Шиянова утверждается тезис культуурообразности в образовании. Культура является общественным явлением и представляет собой накопленное обществом богатство. Культура создана самим человеком и способствует его самовыражению в ней. По своей природе культура полифункциональна,

именно это сближает ее с образованием. С позиции культуры образование раскрывает существенные силы личности, изменяет взгляды на окружающий мир, изменяет и самого человека [73].

Культура личности определяется степенью осмысленности в решении частных профессиональных задач; чуткого реагирования на условия и требования социума; свободы владения наукоемкой техникой и высокой технологией; уровнем развития чувства нового, способности «не отстать» от темпов развития [9].

Управление понимается как совокупность процессов, обеспечивающих поддержание системы в заданном состоянии или перевод ее в новое более жизненное состояние организации путем разработки и реализации целенаправленных воздействий. П. Друкер рассматривает управление как особый вид деятельности, который превращает неорганизованную толпу в организованную группу людей, стремящихся к единой цели. По его убеждению, управление – это стимулирующий элемент социальных изменений и социальных перемен. Он называет управление самым значимым феноменом, взрывом образования [21].

Термин «управление» обычно используют тогда, когда речь идет о процессе активных воздействий на управляемую систему (или объект управления) для достижения вполне определенной цели [22]. Именно так трактуется управление в разнообразных источниках:

- искусство знать точно, что предстоит сделать и как это сделать;
- организация и реализация целенаправленных воздействий;
- функция, вид деятельности по руководству людьми, а также область человеческого знания, помогающего осуществить эту функцию.

С.Н. Тидор приводит другие определения сущности управления:

- это целенаправленная координация объекта;
- это воздействие на объект для достижения поставленной цели;
- это вертикальная координация взаимодействия элементов системы, направленная на достижение поставленной цели [46].

Ю.А. Конаржевский под управлением понимает целенаправленное воздействие на коллективы людей для организации и координации деятельности в сложных динамических системах [38].

Г.М. Ключева характеризует управление, прежде всего, как деятельность, направленную на выработку решений, организацию, контроль, регулирование объекта управления в соответствии с заданной целью, анализ и подведение итогов на основе достоверной информации [33].

Исходя из приведенных выше трактовок понятия «управление», можно сказать, что основная цель управления – это эффективное и планомерное использование сил, средств, времени, людских ресурсов для достижения оптимального результата. Потому основным вектором управления следует признать цель – результат.

Рассматривая логику управления с позиции современных подходов, в первую очередь выделим функциональный подход, согласно которому управление деятельностью других рассматривается как процесс, представляющий собой совокупность непрерывных взаимосвязанных видов деятельности. Виды деятельности, которые осуществляет управляющий субъект, называют управленческими функциями (М. Альберт, Ю.А. Конаржевский, В.С. Лазарев, М.Х. Мескон, М.М. Поташник, П.И. Третьяков, А. Файоль, Ф. Хедоури). Каждая такая функция в свою очередь является процессом, поскольку состоит из серии взаимосвязанных действий.

Функция целеполагания. Цель – это желаемый и заранее запрограммированный результат, достижимый в будущем. Целеполагание – достаточно сложный процесс, без которого вообще управление невозможно. Целеполагание определяется как формулировка или выбор цели функционирования организации, а также ее конкретизация на подцели и их согласование. Функция целеполагания не ограничивается только постановкой цели. Она связана с работой по достижению поставленных целей.

Функция планирования. Планирование включает прогнозирование; выбор организационной структуры; проектирование; планирование тактическое и стратегическое; определение степени децентрализации и централизации; учет изменений внутри организации; учет внешних изменений. Планирование в управлении выступает как принятие решения на основе соотношения данных педагогического анализа изучаемого явления и запрограммированной цели. Принимаемые решения могут быть рассчитаны как на перспективу, так и направлены на решение текущих оперативных дел. На этом основании выделяются перспективные, годовые, текущие планы работы.

Функция организации. Организация – это определение стратегии и тактики; принятие решения; коммуникация; определение функциональных обязанностей; определение организационной структуры; делегирование полномочий. Организация – это деятельность органа управления по созданию, упорядочению определенной структуры организационных отношений в управляемой системе, необходимых для эффективного выполнения принимаемых управленческих решений.

Функция мотивации. Мотивация обусловлена профессиональными образовательными потребностями – желанием усовершенствовать педагогическую деятельность или устранить возникшие в ней проблемы, то есть стать профессионально более успешным. Мотивация не оказывает прямого, непосредственного влияния на качество работы, так как, кроме мотивации, оно еще зависит от способностей. Но мотивация влияет на старание, ответственность, на те усилия, которые человек готов затрачивать на профессиональную деятельность.

Функция контроля. Контроль – это проверка, а также постоянное наблюдение в целях проверки или надзора. Руководители начинают осуществлять функцию контроля с момента формулирования цели, задачи и создания организации. Функция контроля в управлении является сложной и

трудоемкой. Это прежде всего связано с отсутствием обоснованной системы критериев оценки.

Таким образом, в процессе управления реализуются функции целеполагания, планирования, организации, мотивации и контроля.

Ю.А. Конаржевский и Т.И. Шамова отмечают, что управление в образовательной среде имеет свои отличительные особенности (от управления производственными процессами и менеджмента):

– управление в образовании выступает как вид социального управления, поддерживающего целенаправленность и организованность образовательных, развивающих и инновационных процессов в системе образования;

– управление в основах менеджмента трактуется как процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации [41].

Определение управленческой культуры, применимое к субъекту управления, то есть к личности, чьи профессиональные обязанности сопряжены с управленческой деятельностью, П. Милютин определил как «высокий уровень сформированности интеллектуальных, эмоционально-волевых, нравственных, физических качеств, совокупность которых позволяет решать профессиональные задачи в сфере социального управления с высокой степенью эффективности и стабильности» [30].

Е.П. Картунова управленческую культуру представляет как совокупность ценностей, взглядов, взаимоотношений, единых для всего профессионального коллектива, устанавливающих нормы их поведения. Четкость выраженности, которых зависит от наличия или отсутствия прямых инструкций определяющих способы действий и взаимодействия членов коллектива, хода выполнения работы и характера жизнедеятельности организации. Она является основным компонентом в достижении управленческих целей, повышении эффективности организации и управлении инновациями [39].

Сущность управленческой культуры, по убеждению Л.З. Гумеровой, лежит в области органического единства и переплетения тех феноменов, к которым относится управленческое сознание с его общественно-историческими, психологическими и политическими элементами: важнейшим методологическим принципом построения теории развития управленческой культуры является производство ценностей в области управления, необходимых системе образования для развития; нормативно-регулятивная функция, заключенная в гуманизации отношений системы образования; социальное образование может быть предметом теоретических исследований различных дисциплин: философских, социологических, психологических, педагогических [18].

Являясь составляющей профессиональной компетентности, управленческая культура представляет собой интегративное динамичное качество, развивающееся в процессе деятельности, характеризующееся определенным уровнем теоретического осмысления и комплексом практических умений и навыков по реализации ведущих подходов к управленческой деятельности в современной практике на основе безусловного соблюдения норм, принципов морали и нравственности [4]. Политическая, правовая, административная, организационная, менеджерская культура являются видами управленческой культуры. Степень их проявления детерминируется средой жизнедеятельности, профессионально-личностного развития личности, требованиями к его профессиональной деятельности и индивидуальными ценностями.

По мнению В.А. Сластенина, понятие «управленческая культура» включает в себя личностные, индивидуальные и субъективные качества личности, представляет собой меру и способ творческой самореализации личности в разнообразных видах управленческой деятельности, направленной на освоение, передачу и создание ценностей и технологий в управлении образовательной организацией [37].

Ю.А. Афонин рассматривает основные черты управленческой культуры в менеджменте, среди которых выделяет следующие:

1. Применение и использование современных технологий. Технологизация социального управления – это строго последовательное и четкое предписание (правило), которому необходимо следовать, чтобы получить желаемый результат решения управленческой задачи.

2. Использование в системе управления социальных технологий связано с качественной стороной управленческой культуры, содержательную сторону функционирования которой составляют профессионализм и профессиональная культура. В современных условиях функционирования общеобразовательной организации очень важно умение выдвигать и формулировать инновационные задачи управления.

3. Управленческую культуру нельзя представить без ее носителей – управляющих, менеджеров. Основные задачи, которые призваны решать менеджеры-управленцы – это введение инноваций, контроль действующего порядка, поднятие на более высокую ступень профессиональной и управленческой культуры.

4. Управленческая культура должна быть профессиональной. Сущность профессионализма состоит в том, что человек в своей деятельности, поднимаясь на высокую ступень мастерства, делается авторитетом в своем роде занятия.

5. Культура общения является одним из главных показателей профессиональной и управленческой культуры. Именно культура общения обеспечивает эффективность трудовой деятельности, взаимопонимание между участниками общения, соблюдение служебного этикета.

6. Управленческая этика представляет собой совокупность правил работы управленца во взаимоотношениях с сотрудниками общеобразовательной организации. Управленческая этика является важным показателем деятельности управленца-менеджера. В системе управления этика является формой общественного контроля за поведением человека.

Основными характеристиками управленческой этики являются максимальное уважение к человеческому труду, внимание, вежливость, точность, ответственность, профессионализм, принципиальность, поведение, направленное на продуктивное взаимодействие с подчиненными как в образовательном процессе, так и в неформальных отношениях [3].

По мнению В.А. Киселева, «управленческая культура представляет собой обобщающую характеристику управленческого труда, отражающая его качественные черты и особенности. Это позволяет говорить о том, что зависимость между управленческой деятельностью и сформированной культурой – явление объективное, измеряемое. В узком значении культура управленческого труда может трактоваться как служебная этика, служащая совокупность типических для менеджера ценностей, норм, точек зрения и идей, которые сознательно формируют образец его поведения» [2].

А.М. Борлаков считает, что при рассмотрении понятия «управленческая культура» следует учитывать субъективный фактор, включающий деловые, профессионально-личностные качества личности, а также ее индивидуальные характеристики. В их число входят:

- профессиональные знания в конкретной сфере деятельности;
- организаторские способности и навыки управленческой деятельности;
- искусство делового общения; компетентность в области психолого-педагогических проблем управления;
- общий культурный кругозор;
- нравственный облик, соответствующий общегуманистическим нравственным идеалам [8].

Выделенные характеристики, с одной стороны, отражают многомерность рассматриваемого понятия, многофакторность формирования управленческой культуры. С другой стороны, значимость данных характеристик в проявлении управленческой культуры в частной ситуации

обуславливает необходимость самосовершенствования, непрерывной работы над собой.

Н.В. Кузнецова под управленческой культурой понимает совокупность следующих компонентов:

- 1) потребность и способность принимать участие в управленческих процессах, то есть в управленческой деятельности;
- 2) организационно-техническая компетентность;
- 3) овладение знаниями, умениями и навыками в области управления;
- 4) личная культура специалиста как субъекта межличностных отношений (включающая умение работать с людьми, искусство межличностного общения) [42].

Очень важно определить функции управленческой культуры, так как через них можно глубже познать сущность данного феномена. М. Богатырев и Э.В. Онищенко сформулировали следующие функции управленческой культуры:

1. Содержательная функция направлена на поддержание ценностей, присущих данной организации, формирование ее позитивного имиджа. Очень важно, чтобы ценности, которые культивируются внутри коллектива, исходили вовне.

2. Воспитательная функция. Культура состоит из усвоенных способов поведения человека. Функция необходима для реагирования на поведение личности в рамках общественной культуры. Воспитательная функция также направлена на осмысление человеком своих действий, на осознание культуры на уровне ценностей и базовых положений.

3. Мотивирующая функция. На персонал мотивирующее воздействие оказывает адекватность управленческой культуры представлением о менеджере, управлении организацией.

4. Селективная функция. На уровне взаимодействия индивидуальной и управленческой культур происходит естественный отбор носителей культур.

5. Коммуникативная функция позволяет решать проблемы внутренней и внешней коммуникации.

6. Направляющая и управляющая функции. Контролирует формы поведения коллектива, предлагает выбор стиля деятельности личности, который является важнейшей составляющей управленческой культуры.

7. Интегративно-рефлексивная функция. Рефлексия специалиста своих собственных изменений в области профессионального роста, направленных на утверждение гуманистического идеала, признание ценности человека, создание условий для его развития и самосовершенствования [4].

На основании вышеизложенного, управленческая культура представляется нами как способ его профессиональной деятельности, включающей в себя социальный опыт, опыт управленческой деятельности, эмоционально-ценностное отношение к управленческой деятельности, этические нормы личности.

В научной литературе существуют исследования по изучению управленческой культуры педагога. Л.Д. Андреева рассматривает управленческую культуру на примере молодых учителей и понимает под этим качество личности, характеризующее готовность педагога к осуществлению процесса управления. В структуру управленческой культуры педагога Л.Д. Андреева включает ряд компонентов – информационные, операциональный и аксиологический, т. е. представления о сущности управления, самоуправления и соуправления, практические умения по осуществлению процессов управления, ценности и мотивационные установки педагога, регулирующие нравственно-этический аспект процесса управления [1].

Л.Н. Плахина считает, что управленческая культура педагога включает как процесс управления образовательным процессом, так и самоуправление собственной профессиональной деятельностью. В структуру управленческой культуры автор включает мотивационный, когнитивный и деятельностный компоненты. Под управленческой культурой понимается комплекс

установок, представлений о сущности управления, умение осуществлять различные управленческие технологии [60].

Г.М. Ключева рассматривает управленческую культуру как важнейший компонент компетентности современного педагога, как детерминанту его профессионализма [34]. Управленческая культура педагога, по мнению Г.М. Ключевой, – это комплекс знаний и умений по использованию в педагогическом процессе различных управленческих технологий (управленческих функций), т. е. умение осуществлять педагогический анализ имеющихся ресурсов, умение проектировать цели и осуществлять планирование и прогнозирование, умение организовывать и корректировать образовательный процесс, проводить его анализ.

И.А. Чугунова также считает, что управленческая культура – это важнейший показатель компетентности педагога. Это не только определенные знания и умения, но и творческий подход к процессу управления, под которым автор понимает педагогическую креативность. Это умения действовать в определенных ситуациях, своевременно корректировать управленческие решения, умения импровизировать, принимать нестандартные решения для достижения цели [84].

Н.В. Тамарская [74] разработала модель управленческой культуры педагога. По ее мнению, управленческая культура педагога формируется в процессе непрерывного профессионального развития: на этапе обучения в школе (школьник – будущий педагог), на этапе обучения в учреждениях профессионального образования (студент – будущий педагог), на этапе профессиональной деятельности в учреждениях образования (педагог: воспитатель – учитель – преподаватель), на этапе повышения квалификации и управления образовательным учреждением (педагог – руководитель образовательной организации).

Управленческая культура, по мнению Н.В. Тамарской, включает комплекс знаний и умений, которые поэтапно формируются в процессе становления личности педагога. Это владение знаниями в области

управления, управленческими умениями, управленческими функциями: целеполагание, планирование, организация, мотивация, контроль.

Управленческий процесс включает:

– самоуправление, т.е. управление своей профессиональной деятельностью, профессиональным ростом, организация своего труда, умение ставить цели, осуществлять планирование и самоконтроль;

– управление, т.е. осуществление управленческих функций в процессе руководства образовательным процессом в образовательном учреждении, управление детским коллективом (группа, класс);

– соуправление, т.е. участие в управлении образовательным учреждением, реализация своих управленческих функций в процессе участия в различных объединениях – в Совете управления, Педагогическом совете, Общем собрании, Попечительском совете и других аналогичных формах общественного управления в образовательных учреждениях.

Управленческая культура, таким образом, по мнению Н.В. Тамарской, является комплексом управленческих знаний и функций, личностных качеств педагога, который формируется на всех стадиях профессионального развития и осуществляется на трех уровнях: самоуправление, управление, соуправление.

Таким образом, анализ научной литературы свидетельствует о недостаточной разработанности проблемы формирования управленческой культуры. В образовании управление раскрывается как процесс, целенаправленный, системно организованный, включающие различные структурные компоненты, взаимосвязанные между собой, обеспечивающие целостность, эффективную реализацию целей образования, оптимальное развитие образовательного процесса. В управленческую культуру входят потребность и способность принимать участие в управленческих процессах, то есть в управленческой деятельности; владение знаниями, умениями и навыками в области управления; личная культура специалиста как субъекта межличностных отношений.

1.2 Характеристика управленческой культуры педагога

Рассмотрение управленческой культуры педагога необходимо начать с характеристики педагогической деятельности.

Эффективность профессиональной деятельности педагогического коллектива определяется уровнем педагогической культуры его членов, характером межличностных отношений, пониманием коллективной и индивидуальной ответственности, степенью организованности, сотрудничества. Современный педагог одновременно выполняет функции воспитателя, руководителя, общественного деятеля. Полифункциональность деятельности отдельных педагогов определяет полифункциональность деятельности всего педагогического коллектива [63].

Т.Н. Садыковой выделены следующие особенности деятельности педагога, характерные для современного этапа развития образования:

1) Открытость деятельности педагога (изменения внешней среды влияют на цели, содержание и методы деятельности педагога).

2) Активность деятельности педагога – состоит в целенаправленном воздействии на окружающую среду и на самого себя. При соответствующих условиях педагог становится источником социальной, интеллектуальной и культурной инициативы).

3) Инновационная сущность деятельности педагога состоит в ее ориентации на поиск новых путей и средств решения проблем, возникающих в окружающей среде, в образовательном учреждении и самой педагогической деятельности. Инновационность деятельности определяется ее способностью к самообновлению и поиску педагогом новых возможностей в решении возникающих проблем.

4) Рефлексивный характер деятельности педагога. Субъект педагогической деятельности обладает способностью к ее отображению, анализу, осмыслению и преобразованию. Осознание педагогами рефлексивной природы педагогической деятельности, ее норм и ценностей

дает возможность осознанно строить свое будущее, с пониманием перспектив и возможностей, ограничений и ресурсов.

5) Ценностно-смысловая насыщенность деятельности педагога. Смысловая определенность, личностная значимость для педагога того, что он делает, осознанность целей, которые ставит перед собой педагог, работая в образовательном учреждении, сущностно определяют его деятельность.

б) Коллективный характер деятельности педагогов. В современных условиях педагог все чаще взаимодействует с субъектами образовательного процесса – детьми, родителями, администрацией. Соорганизация их действий влияет на эффективность деятельности педагога и образовательного учреждения [70].

Управлять в современных условиях – это сложная, ответственная и творческая работа. Поэтому модернизация новейшего процесса выставляет новые универсальные требования к профессиональной деятельности педагогу:

- овладение технологиями менеджмента и маркетинга в образовании;
- привлечение к управленческим процессам широкой общественности педагогической общественности, родителей, общественных организаций;
- создание принципиально новых моделей научно методической работы в ДОО;
- обновление образовательного процесса, реформирование образовательной отрасли и повышения статуса педагога ДОО;
- модернизация программы обучения в высшей школе с учетом опыта других стран мира [6].

Педагог дошкольной образовательной организации, осуществляя разнообразные виды деятельности, в первую очередь, должен быть профессионалом. Его квалификацию определяют четыре основных фактора:

- 1) умение ставить актуальные, теоретически обоснованные и практически значимые цели;

2) умение осуществлять тактическое планирование деятельности всех участников образовательного процесса, в частности и своей;

3) умение с помощью эффективных средств избирать и реализовать поставленные цели и корректировать раньше определенную тактику, соотнося ее с реальными условиями образовательного процесса;

4) умение осуществлять квалифицированный самоанализ и анализ деятельности всех участников образовательного процесса [4].

Профессиональная деятельность педагога дошкольной образовательной организации нуждается в управленческой подготовке, определенных профессиональных качествах, профессиональной культуре, составляющей которой является управленческая культура. Такая деятельность обогащает личность, расширяет ее возможности, включает в сферу социально-экономического взаимодействия с коллективом, формирует мотивационную сферу, изменяет ценностные ориентации.

По мнению И.А. Чугуновой, управленческая культура людей, занятых в сфере образования, представляет собой часть их профессионально-педагогической культуры. Важность образования как исходного положения социального, экономического и духовного формирования общества отображена в положениях Национальной доктрины образования РФ, которая устанавливает базовые направления совершенствования системы образования. Суть управленческой культуры педагога основывается на необходимости целостного отражения культурного подхода, осуществления педагогом креативного управления на таких уровнях, как самоуправление и управление творческим учебно-воспитательным процессом.

Г.М. Ключева отмечает, что управленческая культура педагога образовательной организации выступает как часть профессионально-педагогической культуры, поэтому она представляет собой меру и способ творческой самореализации личности в разнообразных видах управленческой деятельности. Основными компонентами управленческой культуры являются: аксиологический, технологический и личностно-творческий [33].

Аксиологический компонент содержит совокупность управленческо-педагогических ценностей, имеющих значение и смысл в практическом руководстве образовательной организацией. Например, это усвоение педагогом новых теорий и концепций управления и их творческое применение на практике.

Технологический компонент содержит способы, приемы и технологии управления. Уровень управленческой культуры зависит от степени овладения приемами и способами, технологиями решения актуальных проблем и задач как управленческой, так и управляемой систем.

Личностно-творческий компонент содержит способности педагога к творчеству в освоении и применении новых технологий управления.

К.Ю. Белой выделены основные компоненты в содержании управленческой деятельности педагога дошкольной организации:

- 1) информационно-аналитический – формирование информации (сбор, анализ, переработку, хранение) по основным блокам;
- 2) мотивационно-целевой – определение целей деятельности;
- 3) плано-прогностический – прогноз зоны ближайшего развития, осуществление деятельности по выполнению плана;
- 4) организационно-исполнительский – общее руководство по оптимизации деятельности основе плана работы;
- 5) контрольно-оценочный – контроль по всем основным направлениям деятельности;
- 6) регулятивно-коррекционный – регулирование и коррекция по всем направлениям деятельности на заданном уровне [6].

Как специфически профессиональное явление, управленческо-педагогическая культура представляет собой определенную степень овладения специалистом управленческим опытом человечества, степень его совершенства в управленческой деятельности, достигнутый уровень развития его личности именно как руководителя и, наконец, его стремление к непрерывному совершенствованию своей деятельности. В ней выражается

отношение специалиста к своей деятельности, понимание ее сути, своей роли и своего места в управлении педагогическим процессом учреждения, характер управленческой подготовки, стиль управленческой деятельности, общения, поведения, отношение к самосовершенствованию.

Управленческая культура, таким образом, представляет собой синтез психолого-педагогических убеждений и мастерства, общего развития и управленческо-педагогических качеств, управленческой этики и системы многогранных отношений, стиля деятельности и поведения. Объединяя эти взаимообусловленные компоненты личности, управленческая культура обогащает и развивает каждый из них до уровня высшего порядка (акмеология). Управленческая культура возникает и развивается в процессе управленческо-педагогической деятельности как необходимого условия ее осуществления.

Профессиональная деятельность влияет на развитие педагога, предъявляя ряд особых требований как к его личностным, так и к профессионально значимым качествам, поэтому выделим специфику управленческой деятельности в дошкольной организации:

– одной из важнейших характеристик управленческой деятельности педагога является ее напряженность. Отмечено, что большая часть рабочего дня протекает в обстановке разноплановых ситуаций общения с участниками педагогического процесса (педагоги, дети, родители, технический персонал и т.п.), организация и проведение совещаний, методических мероприятий, руководство деятельностью педагогического коллектива и др.;

– творческий характер управленческо-педагогической деятельности обуславливается тем, что специалист сам создает среду своей деятельности, организуя коллектив и руководя процессом функционирования и развития дошкольной организации. При этом деятельность педагога находится в постоянном изменении и развитии – это касается и постоянного обновления содержания образования, и появления новых идей и методов педагогического управления, и совершенствования разнообразных форм управления.

Исследователи, анализируя специфические особенности управленческо-педагогической деятельности, выделяют следующие ее отличия: по содержанию (преобразовательная деятельность, направленная на изменение плана развития ДОО, методов управления педагогическим процессом, а также многих сторон личности самого специалиста-управленца); по форме (это коммуникативная деятельность, включающая непосредственное и опосредованное общение в процессе принятия управленческого решения); по структуре (ценностно-ориентационная деятельность, направленная на формирование системы ценностей специалиста и переноса ее на участников педагогического процесса);

– специфика предмета, продукта и результата труда менеджера. Предметом труда менеджера образовательного процесса является деятельность управляемого субъекта; продуктом труда – информация; орудием труда – слово, язык, речь; результаты труда – «материализуются» в психическом облике другого субъекта менеджмента (педагога, ребенка) – его знаниях, умениях, в чертах его воли и характера (В.П. Симонов и др.).

Наиболее существенной особенностью управленческо-педагогической деятельности является ее когнитивный характер, заключающийся в рефлексивном управлении деятельностью субъектов управления, это такие элементы управленческого мышления как предвидение, прогнозирование, что связано с педагогической интерпретацией социальных явлений (педагогический маркетинг); методологическое осмысление, инструментовка управленческих, психолого-педагогических воздействий; организация управленческих воздействий, использование в качестве средств управления возможностей различных информационных и воспитательных влияний (Г.В. Акопов, Ю.В. Васильев и др.).

Одним из условий успешной профессиональной деятельности специалиста является наличие соответствующих способностей, которые развиваются в деятельности и определяют пригодность человека к ней. По определению К.К. Платонова, способности – это степень соответствия

данной личности в целом требованиям определенной деятельности, раскрывается через структуру требований к личности данного вида деятельности с учетом возможной комбинации одних качеств с другими. Выделяют различные виды способностей: общие способности как основа успешности выполнения различных видов деятельности (работоспособность, настойчивость, активность и т. д.); специальные (профессиональные) способности как основа успешности выполнения конкретных видов деятельности.

Управленческая деятельность требует таких способностей как коммуникативность, решительность, лидерство (организаторские способности), настойчивость и др. По элементам новизны в выполняемой деятельности различают способности исполнительные и творческие. Несомненно, творчество – необходимый компонент управленческой деятельности. Ядром психологической структуры личности являются организаторские способности:

1. Организационная проницательность, включающая:

- а) психологическую избирательность;
- б) практическую направленность интеллекта;
- в) психологический такт.

2. Эмоционально-волевая действенность рассматривается как гипнотизм «влиятельности», способность воздействовать на других волей и эмоциями. Она складывается из факторов:

а) энергичность, способность «заражать» и заряжать окружающих своими желаниями, устремленностью, верой и оптимизмом в продвижении к цели;

б) требовательностью, способностью добиваться «своего» при постановке и реализации требований к окружающим;

в) критичность, способность обнаружить и адекватно оценить отклонения от намеченной программы в деятельности исполнителей.

3. Склонность к организаторской деятельности, включает в себя:

а) готовность к организаторской деятельности, начиная от мотивированных факторов и заканчивая профессиональной подготовленностью;

б) самочувствие в процессе деятельности, т.е. «тонус» (стеничность чувств), удовлетворенность и работоспособность.

От степени развитости перечисленных структур зависит психологический тип педагога и его индивидуальный стиль руководства.

В психолого-педагогической литературе выделяют два ряда факторов, свидетельствующих о наличии специальных способностей, необходимых при управлении педагогическим процессом. Во-первых, далеко не все профессиональные педагоги, знающие предмет и имеющие значительный стаж работы, успешно справляются с управленческо-педагогическим трудом по показателям деятельности воспитанников: глубина и разносторонность их знаний; интерес детей к предлагаемой педагогом деятельности; обобщение и перенос знаний в данной деятельности на другие виды деятельности.

Во-вторых, встречаются профессиональные педагоги, которые, несмотря на ответственное отношение к делу, не достигают высоких результатов в педагогическом труде. Такие факты говорят о наличии (или отсутствии) специальных способностей, необходимых в процессе педагогического управления. То есть имеются педагоги, которые, несмотря на глубокие профессиональные знания и высокий уровень ответственного отношения к делу, не умеют организовать деятельность детей, не способны справиться с дисциплиной и плодотворно влиять на воспитанников в нужном для себя направлении.

Фундаментом управленческой культуры, ее внутренним стержнем является мировоззрение – сплав знаний, убеждений и практического действия, которое базируется на знании науки управления и умении эффективно использовать ее в практических целях. При этом предполагается не просто знание теории науки управления, ее логики, основных принципов, понятий, а как управленческая деятельность сказывается на эффективности

развития педагогической системы, развития учреждения, педагогического коллектива, воспитанников.

Управленческая культура, таким образом, является специфическим проявлением общей культуры в условиях педагогического процесса. Но не следует полагать, что каждый специалист, достигший высокого уровня общей культуры, обладает и управленческо-педагогической культурой, так как она имеет свои аспекты и черты. Сущность управленческой культуры лежит в области органического единства и переплетения тех феноменов, к которым относится управленческое сознание с его общественно-историческими, психологическими и политическими элементами, и практических феноменов, к которым относятся все разновидности управленческой деятельности:

1. Важнейшим методологическим принципом построения теории развития управленческой культуры является производство ценностей в области управления, необходимых системе образования для развития.

2. Управленческая культура наделена главной функцией – нормативно-регулятивной, заключенной в гуманизации отношений.

3. Управленческая культура – социальное образование и может быть предметом теоретических исследований различных дисциплин: философских, социологических, психологических, педагогических:

– в свете гносеологии, управленческая культура выступает как познавательная деятельность, направленная на постижение закономерностей развития эволюции управленческой мысли;

– в свете аксиологии, управленческая культура выступает своеобразной реализацией принципа взаимосвязи между нравственным ценностями и процессом их освоения;

– в свете социологии, управленческая культура представляет тип управленческого сознания и управленческой деятельности, ориентированный на формирование отношений в области «человек-человек» в определенном отношении;

– в свете педагогики и психологии, управленческая культура будущего педагога представляет внутренне согласованную систему развития и становления ценностных качеств личности. Каждый из этих аспектов необходим и составляет содержательную сторону акмеологической теории развития управленческой культуры (А.А. Бодалев, Л.В. Загрекова).

В структуре управленческой деятельности специалиста присутствуют специальные (управленческие), педагогические, психологические и гуманитарные элементы. Под структурой мы понимаем совокупность устойчивых связей объекта, обеспечивающих его целостность и тождественность самому себе, т.е. сохранение основных свойств при различных внутренних и внешних изменениях.

Исходя из этого, в основных компонентах управленческой культуры должны присутствовать ценностно-нравственные основы:

- система аксиоматических, общечеловеческих норм нравственности;
- система относительных норм нравственности, соответствующих социальной принадлежности человека, уровню его духовного развития, его конкретной социальной роли (роли управленца);
- совокупность нравственных чувств, т.к. они опосредуют управленческие нормы, принимаемые управленческие решения, поступки, придают целостность всей управленческой деятельности;
- совокупность нравственных ценностей.

Таким образом, анализируя многоаспектные проявления управленческой культуры специалиста, требования к его профессиональной подготовленности можно построить следующую модель управленческой культуры педагога дошкольного образования:

- базовый уровень управленческой культуры составляет система управленческих знаний и интересов личности, образует кругозор, который формируется на широкой базе информационного знания. Кругозор, эрудиция в области управления педагогическими системами развиваются в процессе учебно-познавательной деятельности;

– мировоззренческий уровень управленческой культуры специалиста образует систему убеждений, формируется на интересах, жизненных предпочтениях и ценностных ориентации в процессе управленческой деятельности: аксиологической деятельности, рефлексии, формирования самосознания;

– уровень практической деятельности – система умений и развитых на их основе способностей. Формируется на базе социально управленческих потребностей и установок в процессе накопления и реализации управленческого опыта;

– уровень регуляции управленческого поведения специалиста образует система индивидуальных норм поведения и освоенных методов управленческой деятельности. Они реализуются в поведении, а также творческой активности специалиста в процессе управления;

– эмоциональный уровень управленческой культуры – система социально-управленческих чувств. Формируется на базе переживаний педагогом процессов управленческой деятельности и поведения, реализуется в гуманистической направленности личности.

Следовательно, управленческая культура педагога как интегративный показатель творческого начала управленческого поведения и деятельности складывается в единстве и взаимодействии всех составляющих. Профессиональный кругозор специалиста характеризуют его познавательную емкость, интеллектуальный потенциал в области управления. Диапазон интересов обеспечивает уровень потребностей в процессе управленческой деятельности. Мировоззрение обуславливает социальную направленность управленческой культуры личности. Умения и способности задают широту предметно-практического и теоретического управленческого опыта специалиста.

Таким образом, ведущей задачей профессиональной подготовки современного специалиста дошкольного образования является развитие его как личности, обладающей творческой индивидуальностью, теоретическим и

практическим потенциалом, способной осуществлять управление образовательным процессом ДОО в условиях лично-ориентированного образования, что предполагает наличие определенного уровня управленческой культуры.

Анализ философской литературы, культурологической, психолого-педагогической, а также источников по теории и практике управления показал, что специальных работ, посвященных проблеме развития управленческой культуры педагогов дошкольного образования нет. Однако, имеющиеся исследования по данной проблеме можно рассматривать с двух позиций: традиционное представление о профессионально-педагогической культуре, которое связывалось в основном с выделением норм, правил педагогической деятельности, педагогической техники и мастерства; современные психолого-педагогические исследования, рассматривающие ее в категориях педагогических ценностей, педагогических технологий и педагогического творчества.

Управленческая культура педагога есть целостное личностное образование, комплекс свойств личности, мера и способ ее творческой реализации, способности осуществлять деятельность по педагогическому управлению на определенном уровне в соответствии с системой ценностей мировой науки и практики управления.

1.3 Организационно-педагогические условия формирования управленческой культуры педагога

Формирование управленческой культуры педагога дошкольной организации будет более эффективным при следующих организационно-педагогических условиях:

- организация методической работы по повышению управленческой культуры педагогов;
- формирование мотивации педагогов к повышению уровня управленческой культуры;
- повышение уровня нравственно-этической культуры педагогов.

Рассмотрим эти условия подробнее.

Интерес к организации методической деятельности зародился в России давно. В работах И.В. Жуковского, С.В. Кульневич, В.С. Лазарева, А.М. Моисеева, Н.В. Немовой, А.М. Новикова, М.М. Поташника, Г.К. Селевко, П.И. Третьякова, Т.И. Шамовой раскрываются различные аспекты становления и развития методической службы.

Ю.К. Белая представляет методическую работу образовательного учреждения в виде управленческой системы, в которой определяют цель, задачи, функции, методы и формы организации. Именно система методической работы представляет и руководителю и педагогу право выбора индивидуальной траектории профессионального роста и развития, дает возможность обеспечить лично-ориентированную методическую поддержку и помощь в реализации традиционных и инновационных моделей организации педагогической деятельности [6].

Цель методической работы в ДОО – оказание помощи педагогу и всему педагогическому коллективу в повышении и развитии их профессиональной компетентности для достижения качественных результатов в своей педагогической деятельности, а все остальное – это задачи, при помощи которых будет решаться основная цель методической работы. При

формулировании задач методической работы дошкольного образовательного учреждения, следует выделить группу взаимосвязанных функций методической работы.

П.И. Третьяков рассматривает функции методической работы через задачи управления и представляет их в следующем порядке: информационно-аналитическая, мотивационно-целевая, планово-прогностическая, организационно-исполнительская, контрольно-оценочная, регулятивно-коррекционная [65].

Анализ исследуемой литературы по рассмотрению задач методической работы приводит нас к выводу, что авторы не всегда достаточно разграничивают задачи методической работы учреждения от общих задач образовательной деятельности учреждения. Так, например, В.А. Беляева, В.П. Дуброва, Л.И. Фалюшина предлагают общие подходы к определению задач методической работы:

- управление образовательным процессом (целенаправленное воздействие на него для обеспечения оптимального функционирования и развития);

- организация повышения профессиональной компетентности педагогов (знакомство педагогов с новыми психолого-педагогическими исследованиями, распространение передового педагогического опыта, а в режиме развития – подготовка педагогов к инновационной деятельности).

Достаточно важным компонентом методической работы являются формы организации методической деятельности в дошкольном образовательном учреждении. К наиболее эффективным формам методической работы, по мнению К.Ю. Белой, Л.М. Волобуевой, Л.М. Денякиной, Е.В. Коротаевой, Т.П. Колодяжной, Е.П. Милашевич, Л.В. Поздняк относятся:

- локальные (внутри образовательного учреждения): семинары-практикумы, индивидуальные и групповые консультации; защита

конспектов, занятий и уроков, взаимопосещения, анализ и самоанализ урочной деятельности; творческие отчеты, методические совещания и др.;

- интраактивные (между образовательными учреждениями одного района): психолого-педагогические проблемные семинары; методические кабинеты, службы, центры; деловые и ролевые игры; конкурсы педагогов; неформальные объединения педагогов, педагогические клубы и др.;

- интерактивные (межрайонные, городские, областные, федеральные): теоретические и научно-практические конференции; педагогические фестивали; разнообразные выставки (пособий, дидактических материалов, продуктов детского творчества); «школы мастерства»; педагогические чтения, курсы повышения квалификации, конкурсы «Педагог года» и др. [58]

Л.М. Денякина утверждает, что все формы методической работы (систематические и эпизодические, коллективные и индивидуальные) организуются и проводятся с учетом категории педагогов, уровня их подготовленности, стажа работы, образования и условий организации деятельности ДОО. Для всех этих форм общим является анализ состояния обсуждаемой проблемы [11].

Оптимальным вариантом методической работы в детском саду являются следующие формы – педагогический совет, семинар, консультации, открытые просмотры занятий и другие.

Для обеспечения активного участия педагогов ДОО в методической работе необходимо проектирование продуктивных ее форм. Это является вторым условием эффективности инновационной методической работы. В педагогических исследованиях предложены различные классификации форм методической работы. На наш взгляд, более современным и адекватным тенденциям развития образовательной системы является классификация, предложенная С.Г. Молчановым. По классификации, предложенной С.Г. Молчановым, формы методической работы делятся на [37]:

1) Репродуктивные (практикумы, научно-практические семинары, педагогические мастерские, семинары-практикумы, тренинги).

2) Репродуктивно-эвристические (педагогические чтения, научно-практические конференции).

3) Эвристические (проблемные и проблемно-проектные семинары, организационно-деятельностные игры).

4) Эвристико-продуктивные (фестивали педагогических идей, конкурсы профессионального мастерства, конкурсы методических разработок).

5) Продуктивные (научные конференции, теоретические семинары, научные стажировки, участие в работе временных научно-исследовательских коллективов, временных творческих групп, научные отпуска).

В последнее время активно используется метод проектов. Метод проектов – система обучения, при которой слушатели приобретают компетентности, компетенции и метапрофессиональные качества в процессе конструирования, планирования и выполнения постепенно усложняющихся практических заданий – проектов.

Одним из стимулов саморазвития педагогов ДОО является разработка инновационного управленческого проекта по созданию системы профессионального самоуправления, так как участие рядовых педагогов в управлении развитием ДОО является мощным стимулом их саморазвития и личностного роста, мотивации к творческой деятельности.

Эффективное выполнение своих функций невозможно без устойчивой внутренней мотивации педагога. Это подтверждается исследованиями Н.В. Кузьминой, Л.М. Митиной, которые показывают, что мотивация педагогической деятельности занимает ведущее место в профессиограмме педагога[34; 44].

К. Замфир, А.А. Реан выделяют внутреннюю и внешнюю мотивацию педагогической деятельности. Они отмечают, что внутренняя мотивация реализует познавательную потребность и имеет для личности ценностный смысл. С помощью внутренней мотивации реализуется потребность

педагогов во внутреннем благополучии, в гармонизации внутреннего мира, в самосовершенствовании и самоактуализации [46].

Внешние мотивы К. Замфир, А.А. Реан разделяют на внешние положительные и внешние отрицательные. В основе внешней положительной мотивации педагогов лежит удовлетворение потребностей социального престижа, уважения коллег, материальных благ. Удовлетворенность педагога избранной профессией тем выше, чем оптимальнее у него мотивационный комплекс: высокий вес внутренней и внешней положительной мотивации и низкий – внешней отрицательной. Внешняя отрицательная мотивация педагогов, связанная с потребностью самозащиты, характеризуется стремлением избежать осуждения со стороны дирекции.

А.К Байметов, изучая мотивы педагогической деятельности, все их разнообразие объединил в три группы:

- мотивы долженствования;
- мотивы заинтересованности и увлеченности преподаваемым предметом;
- мотивы увлеченности общением с детьми – «любовь к детям»[6].

Л.Н. Захарова к мотивации деятельности педагога относит:

1) материальное вознаграждение. Особенностью работы педагога с такой мотивацией является то, что он ориентирован на внешние показатели своего труда. Практически не стремится к повышению квалификации (за исключением обучения с отрывом от работы в школе);

2) мотивы внешнего самоутверждения педагога (самоутверждение через внешнюю положительную оценку окружающих), иначе – мотив престижа. В этом случае педагог занимается профессиональной деятельностью ради положительного общественного резонанса на его труд. Сформированность познавательной деятельности детей, уровень усвоения знаний не являются главной целью педагога, а средство достижения цели – положительная оценка его работы;

3) профессиональные мотивы. Профессиональный мотив выступает как желание учить и воспитывать детей. Характерным для данного вида мотивации является направленность деятельности воспитателя на личность ребенка;

4) мотивы личностной самореализации. Педагоги, стремящиеся к самоактуализации, предпочитают творческие виды труда, открывающие явные возможности для саморазвития. Деятельность такого педагога отличает высокий уровень восприимчивости новшеств, постоянный поиск себя в этом новом, потребность в создании нового видения различных форм педагогической действительности[21].

С точки зрения Л.Н. Захаровой согласны другие исследователи –В.А. Сластенини Л.С. Подымова, которые также выделяют такие мотивы воспитателей ДОО, как внешние стимулы, мотив престижа и мотив самореализации[63].

Внешние стимулы связаны с материальным вознаграждением за деятельность. К таким стимулам В.А. Сластенин и Л.С. Подымова относят материальное вознаграждение, присвоение более высокого разряда, удовлетворительные условия труда и режим работы, ослабление требований и контроля. Эту группу факторов можно назвать стимулами внешней мотивации. Работа воспитателя в данном случае не связана с результатами профессиональной деятельности.

Мотив престижа в деятельности воспитателя ДОО проявляется в том, что педагогическая деятельность привлекательна тем, что частичное удовлетворение потребностей возможна на уровне реализации педагогической деятельности, достижения самоутверждения в отношении воспитанников и их родителей. Эти мотивы могут быть как осознанными, так и не осознанными. В обоих случаях они имеют высокую побудительную силу.

Профессиональный мотив, по мнению В.А. Сластенина и Л.С. Подымовой, выступает как желание учить и воспитывать детей. Профессионально мотивированные педагоги наиболее последовательны и

настойчивы. Профессиональные мотивы, соединены с высоким уровнем креативности. Характерным для данного вида мотивации является направленность деятельности педагога ДОО на воспитанников.

По данным Л.С. Подымовой и В.А. Слостенина, мотивы самореализации занимают достаточно высокое место в системе мотивов деятельности воспитателя. Если они оказываются связанными с профессиональными педагогическими мотивами, то практически исключается проявление мотивов самоутверждения, подавляющих развитие педагогической деятельности. Такой педагог – это человек с высоким уровнем творческого потенциала, который проявляется в стремлении добиться результата в своей деятельности без личностной прагматической мотивации, получающий удовлетворение в самой инновационной деятельности, которая имеет для него глубокий личностный смысл[63].

В исследовании И.Е. Пискаревой рассматривается мотивационный компонент инновационной деятельности педагога. По мнению исследователя, этот компонент является тем стержнем, вокруг которого конструируются основные свойства и качества личности педагога как профессионала. Мотивационный компонент включает потребности в педагогических новшествах, их восприимчивости, что определяет содержательную сторону творческой направленности профессиональной деятельности воспитателя[57].

И.Н. Асаева, определяя мотивацию воспитателей на повышение квалификации, выявила следующие мотивы деятельности педагогов:

- прохождение очередной аттестации;
- распоряжение администрации;
- потребность узнать новое о воспитании детей дошкольного возраста;
- профессиональное развитие;
- стремление развить профессиональные умения[3].

В целом у большинства воспитателей ДОО доминируют внешние мотивы, часто встречаются мотивы благополучия. Мотивы саморазвития и

педагогического творчества встречаются редко. Данное исследование, проведенное И.Н. Асаевой, свидетельствует о том, что несмотря на значимость внутренних мотивов в деятельности педагогов, в реальной практике данные мотивы у воспитателей ДОО не сформированы [3].

Р.Х. Гильмеева считает, что для развития внутренней мотивации педагога необходимо создавать благоприятные условия, необходимые для овладения недостающими знаниями и умениями, что способствовало бы формированию готовности педагога к эффективной профессиональной деятельности [13].

Т.Н. Садыкова отмечает, что формирование мотивации педагогов – это важнейшая функция руководителя ДОО. Основная задача руководителя образовательного учреждения – создать совокупность необходимых факторов, влияющих на удовлетворенность работой. К таким факторам относятся: собственное желание и стремление педагога работать с полной внутренней отдачей; психологическая перспектива (цели); эмоции [70].

Важную роль в формировании мотивации деятельности педагогов ДОО играет руководитель, задача которого – создать благоприятные организационные условия, способствующие становлению внутренних мотивов воспитателей.

Вопросы управления по большей части зависят от руководителя, стиля руководства. В регулировании человеческих ресурсов особое значение имеет психологическая подготовка руководителя, умение решать конфликтные ситуации, находить выход из затруднительных ситуаций, умение управлять людьми. Этика руководителя базируется на нравственности должностного лица, его ответственности, поддержании профессиональной чести, самоидентификации с профессиональной группой.

Этика руководителя проявляется в нескольких аспектах: понимании целей, задач, средств деятельности человека как руководителя, соблюдении культуры отношений и культуры поведения, соответствии личностных характеристик должности руководителя.

Нравственно-психологические качества руководителя:

- 1) терпимость к слабостям работников;
- 2) приоритет личного примера в работе с подчиненными;
- 3) взаимное уважение;
- 4) разумное отношение к критике;
- 5) поддержка инициатив работников;
- 6) четкие требования и границы времени рабочего задания;
- 7) адекватная оценка вклада работников в трудовой процесс.

Основные задачи руководителя – организовать оптимальное распределение обязанностей, наладить обучение и переобучение работников, сформировать приоритеты развития организации.

Выводы по первой главе

В образовании управление раскрывается как процесс, целенаправленный, системно организованный, включающие различные структурные компоненты, взаимосвязанные между собой, обеспечивающие целостность, эффективную реализацию целей образования, оптимальное развитие образовательного процесса. В управленческую культуру входят потребность и способность принимать участие в управленческих процессах, то есть в управленческой деятельности; владение знаниями, умениями и навыками в области управления; личная культура специалиста как субъекта межличностных отношений.

Профессиональная деятельность педагога дошкольной образовательной организации нуждается в управленческой подготовке, определенных профессиональных качествах, профессиональной культуре, составляющей которой является управленческая культура. Такая деятельность обогащает личность, расширяет ее возможности, включает в сферу социально-экономического взаимодействия с коллективом, формирует мотивационную сферу, изменяет ценностные ориентации.

Суть управленческой культуры педагога основывается на необходимости целостного отражения культурного подхода, осуществления педагогом креативного управления на таких уровнях, как самоуправление и управление творческим учебно-воспитательным процессом.

Формирование управленческой культуры педагога дошкольной организации будет более эффективным при следующих организационно-педагогических условиях:

- организация методической работы по повышению управленческой культуры педагогов;
- формирование мотивации педагогов к повышению уровня управленческой культуры;
- повышение уровня нравственно-этической культуры педагогов.

Глава 2. Опытнo-поисковая работа по формированию управленческой культуры педагога

2.1 Изучение уровня сформированности управленческой культуры педагога

В первой главе нами были рассмотрены теоретические аспекты проблемы исследования, дана характеристика управленческой культуры и описаны организационно-педагогические условия формирования управленческой культуры педагога дошкольной организации. Результаты проведенного нами теоретического исследования требуют опытнo-поисковой проверки выдвинутой гипотезы.

Цель опытнo-поисковой работы – реализовать и оценить эффективность организационно-педагогических условий формирования управленческой культуры педагога дошкольной организации.

Для реализации поставленной цели опытнo-поисковая работа была проведена в три этапа, на каждом из которых были поставлены определенные задачи:

1) констатирующий этап – подбор методик диагностического исследования для изучения исходного уровня сформированности управленческой культуры педагогов дошкольной организации, анализ полученных результатов;

2) формирующий этап – реализация организационно-педагогических условий формирования управленческой культуры педагога дошкольной организации в соответствии с гипотезой исследования;

3) контрольный этап – проведение повторного исследования для изучения итогового уровня сформированности управленческой культуры педагогов дошкольной организации, анализ полученных результатов, оценка эффективности проведенной работы.

Опытно-поисковая работа в соответствии с выделенными этапами была проведена на базе МБДОУ «Детский сад № 27 г. Челябинска». В опытно-поисковой работе задействованы 20 педагогов.

Для реализации поставленных задач использовался комплекс методов: анкетирование, тестирование, педагогический эксперимент, методы первичной обработки данных.

Для изучения уровня сформированности управленческой культуры педагогов дошкольной организации были выделены следующие компоненты:

- когнитивный;
- мотивационный;
- деятельностный.

Когнитивный компонент управленческой культуры включает систему знаний педагога о сущности управления, об управленческих функциях, о способах саморазвития и самообразования в области управления.

Методы диагностики – анкетирование.

Методики диагностики: анкета «Представления о менеджменте» Е.Ю. Зиминной.

В анкету включены вопросы на выявление знаний педагогов о сущности управления, об основных управленческих функциях (Приложение 1).

Мотивационный компонент управленческой культуры включает понимание педагогом важности управления в профессиональной деятельности, стремление педагога к повышению уровня управленческой культуры, сформированность внутренней мотивации педагогической деятельности.

Методы диагностики – анкетирование.

Методики диагностики:

– анкета «Способности педагога к творческому саморазвитию» И.В. Никишиной;

– методика К. Замфира в модификации А. Реана.

Анкета «Способности педагога к творческому саморазвитию» И.В. Никишиной (Приложение 2) позволяет изучить мотивы педагога к творческому саморазвитию в процессе инновационной деятельности. Опросник включает 15 утверждений, которые нужно оценить по 5-балльной системе. По итогам самодиагностики делается вывод о сформированности способности к саморазвитию: активное саморазвитие, отсутствует сложившаяся система саморазвития, ориентация на развитие зависит от различных условий, остановившиеся саморазвитие.

Методика К. Замфира в модификации А. Реана «Изучение мотивации профессиональной деятельности» (Приложение 3) направлена на выявление значимых для педагогов мотивы профессиональной деятельности. В основу положена концепция о внутренней и внешней мотивации:

– внутренняя мотивация (ВМ) – для личности имеет значение деятельность сама по себе;

– внешняя мотивация – в основе профессиональной деятельности лежит стремление к удовлетворению иных потребностей внешних по отношению к содержанию самой деятельности (мотивы социального престижа, зарплаты и т.д.). Внешние мотивы дифференцируются на внешние положительные (ВПМ) и внешние отрицательные (ВОМ).

На основании полученных результатов определяется мотивационный комплекс личности. Мотивационный комплекс представляет собой тип соотношения между собой трех видов мотивации: ВМ, ВПМ и ВОМ. К наилучшим, оптимальным, мотивационным комплексам авторы методики относят два типа сочетания: $ВМ > ВПМ > ВОМ$ и $ВМ = ВПМ > ВОМ$. Наихудшим мотивационным комплексом является тип $ВОМ > ВПМ > ВМ$.

Чем оптимальнее мотивационный комплекс, чем более активность мотивирована самим содержанием деятельности, стремлением достичь в ней определенных позитивных результатов, тем ниже эмоциональная нестабильность. И наоборот, чем более деятельность обусловлена мотивами

избегания, порицания, желанием «не попасть впросак» (которые начинают превалировать над мотивами, связанными с ценностью самой деятельности, а также над внешней положительной мотивацией), тем выше уровень эмоциональной нестабильности.

Деятельностный компонент управленческой культуры – это комплекс сформированных управленческих умений – проектировать цели, планировать образовательную деятельность, организовывать деятельность детей, владеть приемами анализа и обобщения собственного педагогического опыта.

Методы диагностики – анкетирование, тестирование.

Методики диагностики:

- анкета «Управленческие функции педагога ДОО» (К.Ю. Белая);
- методика «КОС» (коммуникативные и организаторские способности, авторы В.В. Синявский, В.А. Федоршин).

Анкета «Управленческие функции педагога ДОО» направлена на самооценку педагогами управленческих функций – целеполагания, планирования, организации, контроля (Приложение 4).

Методика «КОС» (коммуникативные и организаторские способности, авторы В.В. Синявский, В.А. Федоршин) представлена в Приложении 5. Методика «КОС» базируется на принципе отражения и оценки испытуемым некоторых особенностей своего поведения в различных ситуациях. Анкетная часть методики «КОС» предлагает испытуемому вопросы, ответы на которые могут быть только положительными или отрицательными, то есть «да» или «нет». Ответы испытуемого строятся на основе самоанализа опыта своего поведения в той или иной ситуации. Уровни коммуникативных и организаторских склонностей оценивались следующим образом:

- от 1 до 8 баллов – низкий уровень;
- от 9 до 12 баллов – средний уровень;
- от 13 до 20 баллов – высокий уровень.

По итогам проведения всех методик делается вывод об уровне сформированности управленческой культуры педагогов дошкольной организации:

1) высокий:

– педагог знает основные понятия управления, имеет представления об управленческих функциях;

– педагог обладает сформированной системой внутренней мотивации профессиональной деятельности, стремится к саморазвитию;

– педагог владеет основными управленческими функциями (целеполагание, планирование, организация, мотивация, контроль): технологиями самоанализа, умениями выделять и анализировать цели и результат образовательного процесса и его условия, проектировать, реализовать и анализировать результативность профессиональной деятельности; педагог умеет дифференцировать виды и способы воздействия при общении; обладает организационными и коммуникационными способностями;

2) средний:

– представления об управлении и управленческих функциях сформированы частично, фрагментарно;

– недостаточно сформирована внутренняя мотивация, отсутствует сложившаяся система саморазвития, ориентация на саморазвитие зависит от различных условий;

– педагог частично владеет основными управленческими функциями (целеполагание, планирование, организация, мотивация, контроль); испытывает затруднения при целеполагании, но может анализировать свою деятельность по предложенному алгоритму, корректируя цели и условия образовательного процесса; коммуникативные и организаторские способности сформированы на среднем уровне;

3) низкий:

– представления об управлении и управленческих функциях не сформированы;

– преобладает внешняя мотивация профессиональной деятельности; отсутствует ориентация на саморазвитие;

– педагог не владеет основными управленческими функциями (целеполагание, планирование, организация, мотивация, контроль), педагог не может или затрудняется спланировать внедрение образовательных технологий, спрогнозировать результат такого внедрения, не может описать свою работу так, чтобы коллеги могли воспользоваться его опытом.

Рассмотрим результаты, полученные на каждом этапе опытно-поисковой работы. На констатирующем этапе мы изучили уровень сформированности управленческой культуры педагогов дошкольной организации по каждому выделенному компоненту. Результаты изучения когнитивного компонента представлены в таблице 1.

Таблица 1

Уровни сформированности когнитивного компонента управленческой культуры педагогов дошкольной организации (констатирующий этап)

Количество педагогов	Уровни		
	высокий	средний	низкий
человек	4	7	9
в %	20	35	45

Наглядно полученные результаты представлены на гистограмме (рисунок 1).

Видно, что высокий уровень представлений об управлении и управленческих функциях выявлен только у 20% опрошенных воспитателей. Каждый третий педагог имеет средний уровень (35%), каждый второй – низкий (45%).

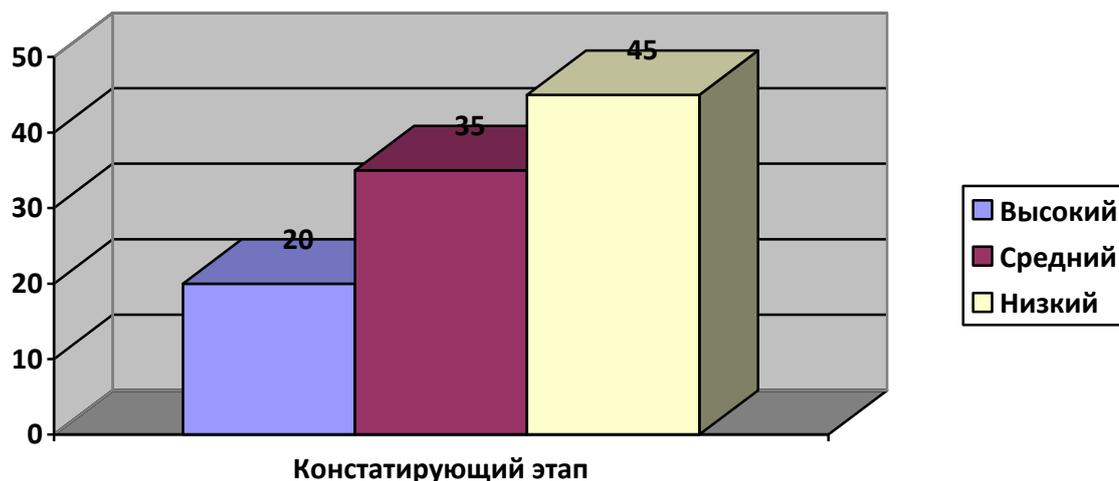


Рисунок 1. Распределение педагогов дошкольной организации по уровням сформированности когнитивного компонента управленческой культуры, в %

На следующем этапе мы изучили уровень сформированности мотивационного компонента управленческой культуры педагогов дошкольной организации. Результаты анкетирования по методике И.В. Никишиной представлены в таблице 2.

Таблица 2

Уровни сформированности мотивационного компонента управленческой культуры педагогов дошкольной организации (констатирующий этап), по методике И.В. Никишиной (способность к саморазвитию)

Количество педагогов	Уровни		
	высокий (активное саморазвитие)	средний (отсутствие сложившейся системы саморазвития)	низкий (остановившееся саморазвитие)
человек	5	12	3
в %	25	60	15

Наглядно полученные результаты представлены на гистограмме (рисунок 2).

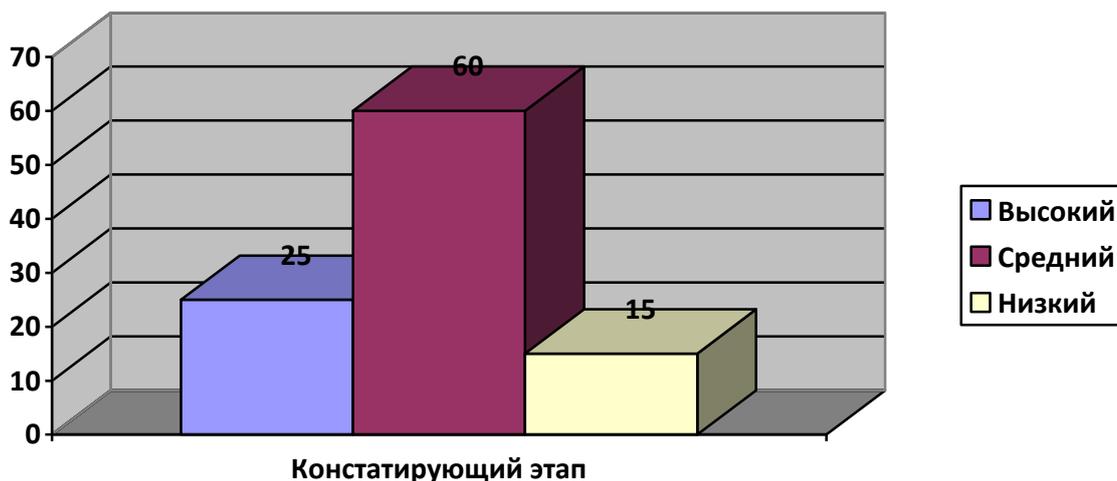


Рисунок 2. Распределение педагогов дошкольной организации по уровням сформированности мотивационного компонента управленческой культуры, по методике И.В. Никишиной (способность к саморазвитию), в %

Результаты исследования показали, что 55 и более баллов набрали 25% педагогов. Они активно реализуют свои потребности в саморазвитии. Средний уровень выявлен у 60% педагогов, они набрали 36-54 балла. У данных педагогов нет сложившейся системы саморазвития, ориентация на развитие сильно зависит от условий. Низкий уровень выявлен у 15% педагогов, они набрали 15-35 баллов. Они находятся в стадии остановившегося развития.

Для оценки мотивационного компонента также использовалась методика «Изучение мотивации профессиональной деятельности» (К. Замфир, в модификации А. Реана) с целью изучения преобладания вида мотивации – внешней или внутренней. Результаты, полученные по данной методике, представлены в таблице 3.

Результаты исследования показали, что как самый значимый мотив профессиональной деятельности у 35% педагогов является «Удовлетворение от самого процесса и результата работы». На втором месте мотив «Денежный заработок» – его выделили как наиболее значимый 25% педагогов. Третье

место занимает мотив «Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других» (20%).

Таблица 3

Результаты изучения мотивации профессиональной деятельности педагогов ДОО

Ведущие мотивы профессиональной деятельности педагогов ДОО	Количество педагогов, в %				
	в очень незначительн ой мере	в достато чно значительной мере	в небольшо й, но и в немаленькой мере	в достато чно большой мере	в очень большой мере
Внешние мотивы					
1. Денежный заработок	5	10	25	35	25
2. Стремление к продвижению по работе	5	30	40	20	5
3. Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег	10	30	55	-	5
4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей	5	30	40	10	15
5. Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других	5	10	35	30	20
Внутренние мотивы					
1. Удовлетворение от самого процесса и результата работы	-	5	15	45	35
2. Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности	-	5	40	40	15

Обобщив полученные результаты, мы распределили педагогов по уровням сформированности мотивации профессиональной деятельности (таблица 4).

Таблица 4

Уровни сформированности мотивационного компонента управленческой культуры педагогов дошкольной организации (констатирующий этап), по методике К. Замфир, в модификации А. Реана (внешняя и внутренняя мотивация)

Количество педагогов	Уровни		
	высокий (преобладание внутренней мотивации)	средний (присутствие внешних и внутренних мотивов)	низкий (преобладание внешней мотивации)
человек	4	11	5
в %	20	55	25

Наглядно полученные результаты представлены на гистограмме (рисунок 3).

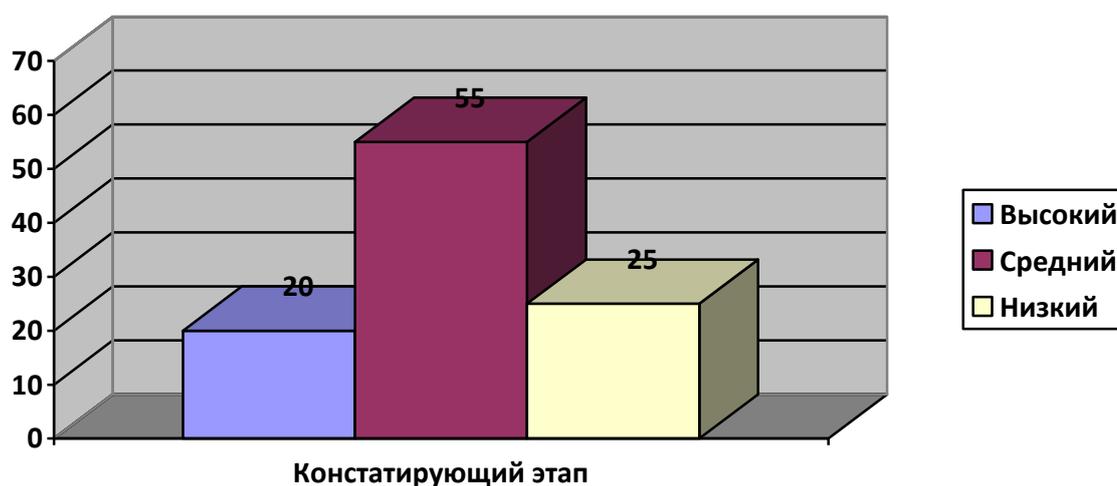


Рисунок 3. Распределение педагогов дошкольной организации по уровням сформированности мотивационного компонента управленческой культуры, по методике К. Замфир, в модификации А. Реана (внешняя и внутренняя мотивация), в %

Таким образом, полученные данные показывают, что у педагогов ведущими мотивами являются внешние – материальные, потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других.

Результаты исследования деятельностного компонента управленческой культуры педагогов дошкольной организации по методике «Управленческие функции педагога ДОО» представлены в таблице 5.

Таблица 5

Уровни сформированности деятельностного компонента управленческой культуры педагогов дошкольной организации, по методике «Управленческие функции педагога ДОО» (констатирующий этап)

Количество педагогов	Уровни		
	высокий	средний	низкий
человек	3	11	6
в %	15	55	30

Наглядно полученные результаты представлены на гистограмме (рисунок 4).

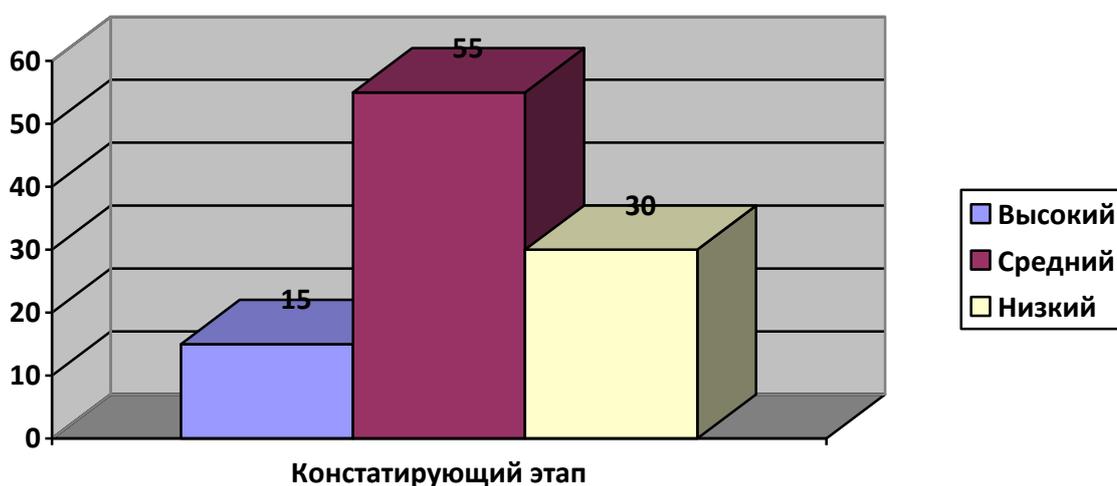


Рисунок 4. Распределение педагогов дошкольной организации по уровням сформированности деятельностного компонента управленческой культуры по методике «Управленческие функции педагога ДОО», в %

Из полученных данных видно, что на высоком уровне управленческие функции сформированы только у 15% опрошенных воспитателей. Каждый второй педагог имеет средний уровень (55%), каждый третий – низкий (30%).

Результаты, полученные по методике «КОС» (коммуникативные и организаторские способности, авторы В.В. Синявский, В.А. Федоршин), представлены в таблице 6.

Таблица 6

Уровни сформированности деятельностного компонента управленческой культуры педагогов дошкольной организации, по методике «КОС» (констатирующий этап)

Способности	Уровни		
	высокий	средний	низкий
коммуникативные	35	45	30
организационные	30	35	35

Наглядно полученные результаты представлены на гистограмме (рисунок 5).

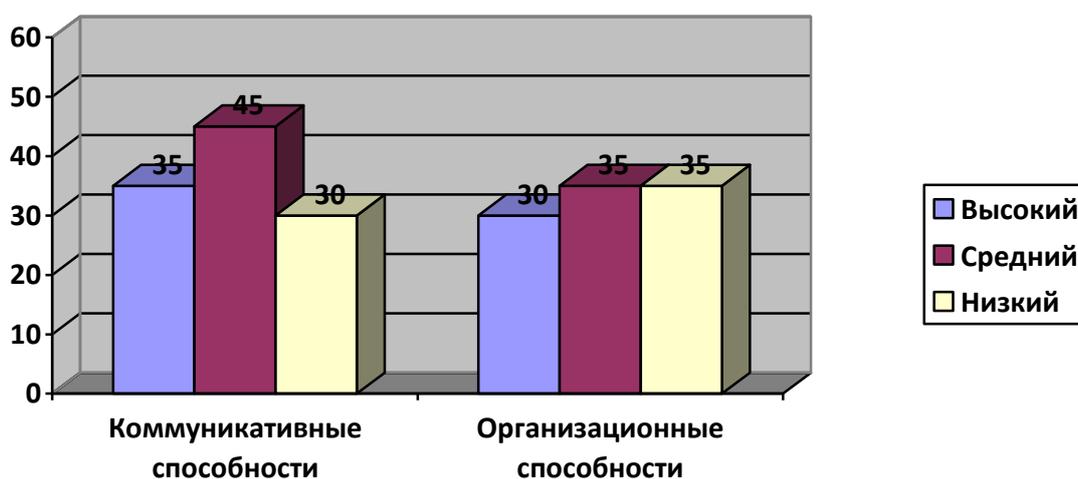


Рисунок 5. Распределение педагогов дошкольной организации по уровням сформированности деятельностного компонента управленческой культуры по методике «КОС» (констатирующий этап), в %

Высокий уровень коммуникативных и организаторских способностей выявлен у 35% и 30% педагогов соответственно. Эти педагоги не теряются в новой обстановке, быстро находят единомышленников, помогают коллегам, проявляют инициативу в общении. Они быстро ориентируются в трудных ситуациях, инициативны, отстаивают свое мнение и добиваются принятия своих решений, любят организовывать игры, различные мероприятия.

Средний уровень коммуникативных и организаторских способностей выявлен у 45% и 40% педагогов соответственно. Эти педагоги стремятся к контактам с детьми, коллегами, родителями, отстаивают свое мнение, однако потенциал их склонностей не отличается высокой устойчивостью.

Низкий уровень коммуникативных и организаторских способностей выявлен у 30% и 35% педагогов соответственно. Эти педагоги не стремятся к активному общению, испытывают трудности в установлении контактов с людьми, не отстаивают своего мнения, редко проявляют инициативу, избегают принятия самостоятельных решений.

Для того, чтобы определить уровень управленческой культуры каждого педагога, мы обобщили результаты, полученные по всем методикам (таблица 7).

Таблица 7

Уровни сформированности управленческой культуры педагогов
дошкольной организации (констатирующий этап)

Количество педагогов	Уровни		
	высокий	средний	низкий
человек	3	12	5
в %	15	60	25

Наглядно полученные результаты представлены на гистограмме (рисунок 6).

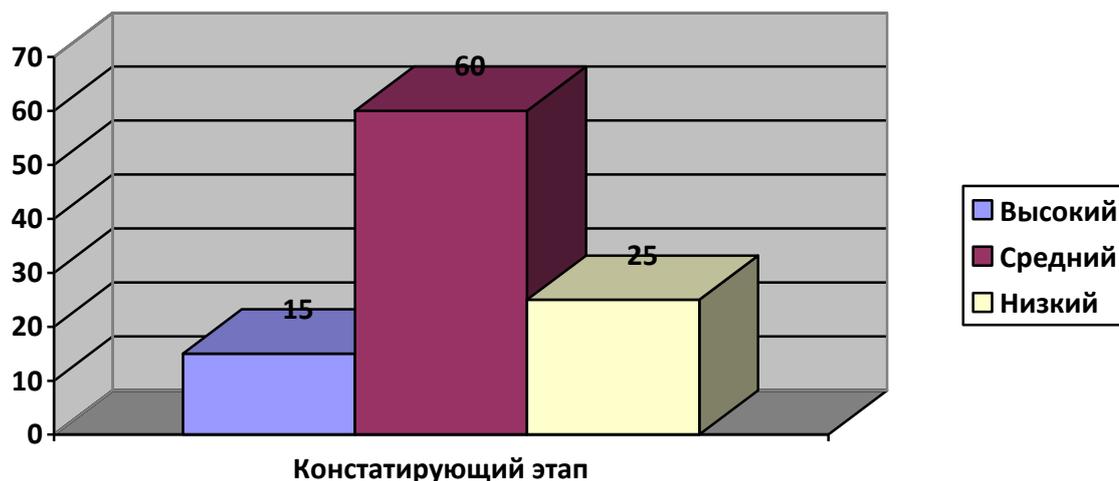


Рисунок 6. Распределение педагогов дошкольной организации по уровням сформированности управленческой культуры, в %

Высокий уровень управленческой культуры выявлен у 15% педагогов, у них сформированы все компоненты – когнитивный, мотивационный, деятельностный. Средний уровень управленческой культуры выявлен у 60% педагогов, компоненты управленческой культуры сформированы частично. Низкий уровень управленческой культуры выявлен у 25% педагогов, у них компоненты управленческой культуры не сформированы.

Таким образом, в результате проведенного исследования на констатирующем этапе опытно-поисковой работы был определен исходный уровень управленческой культуры педагогов дошкольной организации. Благодаря комплексному использованию различных методов и методик была определены уровни сформированности всех компонентов управленческой культуры. Полученные данные послужили основанием для проведения работы по формированию управленческой культуры педагогов через реализацию организационно-педагогических условий.

2.2 Реализация организационно-педагогических условий формирования управленческой культуры педагога

Данные, полученные на констатирующем этапе опытно-поисковой работы, убеждают в необходимости проведения целенаправленной работы по реализации организационно-педагогических условий формирования управленческой культуры педагога:

- организация методической работы по повышению управленческой культуры педагогов;
- формирование мотивации педагогов к повышению уровня управленческой культуры;
- повышение уровня нравственно-этической культуры педагогов.

Цель работы на формирующем этапе опытно-поисковой работы: создание условий для повышения уровня управленческой культуры педагогов ДОО. Достижение поставленной цели достигалось поэтапно, по мере реализации организационно-педагогических условий формирования управленческой культуры педагога.

Реализация первого условия – организация методической работы по повышению управленческой культуры педагогов.

План работы по повышению управленческой культуры педагогов посредством методической работы представлен в таблице 8.

Таблица 8

Содержание мероприятий по реализации первого условия – организация методической работы по повышению управленческой культуры педагогов

№	Форма проведения	Тема	Категория участников
1.	Педсовет	Управленческая культура педагога – основные понятия, функции управления	Заведующий, педагоги ДОО
2.	Посещение открытых занятий	Опыт работы педагогов ДОО по реализации управленческих	Старший воспитатель,

	с последующим обсуждением	функций (целеполагание, планирование, организация, мотивация, контроль) в процессе образовательной деятельности	педагоги ДОО
3.	Создание рабочей группы в ДОО по проблеме формирования управленческой культуры педагогов	В функции рабочей группы входят: - изучение проблемы формирования управленческой культуры в научной литературе; - организация выставок научной литературы в методическом кабинете; - консультирование педагогов по выбору научной литературы по проблеме формирования управленческой культуры; - анализ педагогического опыта воспитателей детского сада, подготовка материалов к обобщению и презентации лучших педагогов; - организация помощи молодым специалистам в реализации управленческих функций (школа молодого педагога), назначение наставников	Педагоги рабочей группы
4.	Планирование работы по повышению уровня управленческой культуры педагогов ДОО	Разработка плана работы с воспитателями по повышению уровня управленческой культуры, реализация плана в течение учебного года. Формы работы с педагогами: - семинар «Управленческие функции педагога ДОО»; - консультации по проблеме исследования; - подготовка информационных материалов; - деловые игры «Я управляю образовательным процессом»; - конкурсы «Лучший педагог ДОО» по критериям управленческой культуры;	Старший воспитатель

		- проектная деятельность по различным направления (по выбору педагогов)	
5.	Круглый стол	Подведение итогов работы, обсуждение, дискуссия, перспективы на дальнейшую работу	Старший воспитатель, педагоги ДОО

Согласно плану в ДОО были проведены различные формы методической работы: педсоветы, семинары, консультации, разработка и создание информационных материалов и др. Была проведена работа по изучению новинок научной и методической литературы по проблеме формирования управленческой культуры, организации выставок, составление аннотаций на статьи из журналов за последние три года, подбор и изготовление различных пособий в помощь воспитателю.

Методическая работа была направлена формирование всех компонентов управленческой культуры педагогов – когнитивного, мотивационного и деятельностного.

В процессе организации выставок, консультаций воспитателям были объяснены основные положения менеджмента как науки, разъяснены управленческие функции, которые реализуются в педагогической деятельности, их особенности, необходимые умения.

Значительное внимание уделялось формированию потребности в самообразовании, в самостоятельном поиске недостающей информации, развитию внутренней мотивации к повышению своего профессионального уровня.

Полученные знания отрабатывались в процессе семинаров, деловых игр, в проектной деятельности.

Методическую поддержку педагогам ДОО оказывала созданная рабочая группа – педагоги, у которых по итогам проведенного исследования выявлен высокий уровень управленческой культуры. Данные педагоги делились своим опытом, оказывали помощь в поиске материалов.

Таким образом, методическая работа в ДОО была направлена на повышение уровня управленческой культуры педагогов.

Реализация второго условия – формирование мотивации педагогов к повышению уровня управленческой культуры.

Несмотря на то, что в процессе методической работы уделялось внимание развитию всех компонентов управленческой культуры, мы отдельно выделили работу по формированию мотивации, поскольку от сформированных мотивов будет зависеть успешность всей работы. Только при наличии сформированной внутренней мотивации педагоги будут изучать проблему формирования управленческой культуры и продолжат эту работу самостоятельно, в процессе самообразования.

Для того, чтобы начать работу по формированию мотивации педагогов ДОО, необходимо создать нормативно-правовую основу. Для этого были разработаны и предложены для реализации руководителю ДОО следующие нормативно-правовые документы:

– «Положение о премировании и материальном стимулировании сотрудников МБДОУ «Детский сад № 27 г. Челябинска», где прописаны условия дополнительного материального стимулирования воспитателей;

– «Положение о рабочей группе по проблеме формирования управленческой культуры», где определены функции, права и обязанности данных педагогов;

– «Положение о смотрах-конкурсах», «Положение о проведении конкурса «Воспитатель года» и т.п.

На следующем этапе были созданы условия для создания благоприятного психологического климата в коллективе, так как от него зависит успешность работы по формированию мотивации педагогов. На базе ДОО организованы следующие мероприятия:

– семинары-практикумы «Конфликты в ДОО», тренинг «Эффективное общение», тренинг «Профилактика эмоционального выгорания» с участием педагога-психолога ДОО;

– организация в ДОО комнаты психологической разгрузки, по возможности улучшение материально-технической базы ДО с участием заведующего;

– выдвижение педагогов ДОО на районные и городские конкурсы, организация помощи и педагогам методической поддержки к подготовке к конкурсам.

Основные мероприятия представлены в таблице 9.

Таблица 9

Содержание мероприятий по реализации второго условия – формирование мотивации педагогов к повышению уровня управленческой культуры

№ п/п	Наименование мероприятий	Ответственный	Ожидаемый результат
1.	Формирование нормативно-правовой базы по обеспечению мотивации труда педагогов	Заведующий	Нормативно-правовые документы: - Положение об оплате труда работников ДОО; - Положение о премировании и материальном стимулировании сотрудников ДОО; - Положение о рейтинговой оценке работы сотрудников - Положение о по созданию творческой (рабочей) группы;
2.	Организация работы в ДОО рабочей группы по формированию управленческой культуры педагогов	Старший воспитатель	– Школа молодого специалиста с педагогическим стажем до трех лет и педагогов, начинающих свою деятельность в ДОО. – Рабочая группа по формированию управленческой

			культуры педагогов.
3.	Разработка модели взаимодействия методической и психологической служб по формированию управленческой культуры педагогов	Старший воспитатель, педагог-психолог	Модель взаимодействия методической и психологической служб
4.	Организация педагогической поддержки становления мастерства педагогов с помощью методической службы ДОО	Старший воспитатель	- Информация о затруднениях и проблемах в работе педагогов; - банк инноваций; - методические и аналитические материалы для аттестации педагогических работников; - информация по обобщению педагогического опыта
5.	Организация работы методического кабинета, в т. ч. виртуального на сайте ДОО	Старший воспитатель	- материалы виртуального методического кабинета
6.	Организацию в ДОО комнаты психологической разгрузки	Заведующий, зам. заведующего по АХЧ, педагог-психолог	Сохранение психологического здоровья педагогов ДОО, снятие напряжения, профилактика эмоционального выгорания
7.	Поддержка педагогов ДОО по формированию мотивации педагогов к повышению уровня управленческой культуры	Педагог-психолог, старший воспитатель	– семинары-практикумы «Конфликты в ДОО», тренинг «Эффективное общение», тренинг «Профилактика эмоционального выгорания» с участием педагога-

			психолога ДОО; – организация в ДОО комнаты психологической разгрузки, по возможности улучшение материально- технической базы ДО с участием заведующего; – выдвижение педагогов ДОО на районные и городские конкурсы, организация помощи и педагогам методической поддержки к подготовке к конкурсам.
--	--	--	--

Реализация третьего условия – повышение уровня нравственно-этической культуры педагогов.

Работа по формированию управленческой культуры педагогов тесно связана с нравственно-этическим направлением, так как управление – это работа с людьми, это взаимодействие и эффективное общение. В процессе взаимодействия необходимо соблюдать нравственно-этические нормы, без них невозможно эффективное управление.

На данном этапе был проведен комплекс мероприятий, описание которых представлено в таблице 10.

Таблица 10

Содержание мероприятий по реализации третьего условия –
повышение уровня нравственно-этической культуры педагогов

№ п/п	Наименование мероприятий	Ответственный	Ожидаемый результат
1.	1. Разработка положения о деловом этикете в ДОО	Заведующий, старший	1. Положение о деловом этикете в

	2. Разработка Корпоративного Кодекса, Этического кодекса педагога, свода правил Делового этикета	воспитатель	ДОО 2. Корпоративный Кодекс Этический кодекс Свод правил делового этикета
2.	1. Разработка и утверждение совместного плана работы педагогического коллектива по повышению уровня нравственно-этической культуры педагогов	Старший воспитатель	План-график
3.	1. Диагностика нравственно-этической культуры педагогов (знание норм делового этикета, этики педагога). 2. Педагогический совет на тему: «Деловой этикет в работе коллектива ДОО»	Старший воспитатель	Анализ результатов диагностики, проведение мероприятий
4.	1. Обучающие семинары-практикумы для педагогов «Деловой этикет». 2. Проведение психотренинга для педагогического коллектива «Развитие значимых профессиональных и личностных качеств педагога». 3. Корректировка индивидуальных планов педагогов по формированию основ этикета	Старший воспитатель, педагог-психолог	Доклады выступлений. Мероприятия
5.	1. Конкурс среди педагогического коллектива «Внешние атрибуты имиджа ДОО». 2. Поиск материалов и изучение литературы по деловому этикету. 3. Круглый стол «Имидж ДОО». 4. Закупка необходимого материала для оформления	Старший воспитатель, педагог-психолог. Заведующий	Внешние атрибуты ДОО. Выставка литературы

	символики и внешних атрибутов ДОО		
6.	1. Посещение занятий с анализом соблюдения этических норм педагогами. 2. Изучение документации педагогов. 3. Выступление рабочей группы об итогах работы на педагогическом совете	Старший воспитатель, рабочая группа	1. Анализ проведения занятий. 2. Рекомендации по устранению недоработок или корректировка материалов. 3. Анализ работы
7.	1. Проведение традиционных корпоративных мероприятий в ДОО (День рождения детского сада, сотрудников, организация праздников) 2. Участие в региональных, городских соревнованиях, конкурсах	Старший воспитатель, рабочая группа	Сплоченный коллектив. Повышение эффективности командной работы
8.	1. Проведение публичного отчета о проводимой работе 2. Инструктивно-методические совещания. 3. Оформление стендов	Старший воспитатель, рабочая группа	Анализ и самоанализы педагогов по результатам работы
9.	1. Выступление на педагогическом совете о результатах проведенной работы	Старший воспитатель, рабочая группа	Протокол педсовета, ксерокопия выступления. Анализ результатов

Работа по повышению уровня нравственно-этической культуры педагогов включала комплекс мероприятий:

- разработка положения о деловом этикете в ДОО, Корпоративного Кодекса, Этического кодекса педагога, Свода правил Делового этикета;
- диагностика нравственно-этической культуры педагогов (знание норм делового этикета, этики педагога);
- педагогический совет «Деловой этикет в работе коллектива ДОО»;
- обучающие семинары-практикумы для педагогов «Деловой этикет»;

- тренинг «Развитие значимых профессиональных и личностных качеств педагога»;
- конкурс среди педагогического коллектива «Внешние атрибуты имиджа ДОО»;
- поиск материалов и изучение литературы по деловому этикету;
- круглый стол «Имидж ДОО»;
- проведение традиционных корпоративных мероприятий в ДОО (День рождения детского сада, сотрудников, организация праздников);
- оформление стендов;
- выступление на педагогическом совете о результатах проведенной работы.

Таким образом, на формирующем этапе опытно-поисковой работы были реализованы организационно-педагогические условия формирования управленческой культуры педагогов дошкольной организации. Разработаны план организация методической работы по повышению управленческой культуры педагогов; формирования мотивации педагогов к повышению уровня управленческой культуры; повышения уровня нравственно-этической культуры педагогов. Проведенная работа была направлена формирование всех компонентов управленческой культуры педагогов – когнитивного, мотивационного и деятельностного.

2.3 Анализ результатов исследования управленческой культуры педагога

Для того, чтобы оценить эффективность проведенной работы и доказать влияние организационно-педагогических условий на повышение уровня управленческой культуры педагогов, была проведена повторная диагностика с использованием тех же методов и методик, которые использовались на констатирующем этапе опытно-поисковой работы.

Результаты изучения когнитивного компонента управленческой культуры педагогов представлены в таблице 11 и на рисунке 7.

Таблица 11

Уровни сформированности когнитивного компонента управленческой культуры педагогов дошкольной организации (контрольный этап)

Количество педагогов	Уровни		
	высокий	средний	низкий
человек	8	9	3
в %	40	45	15

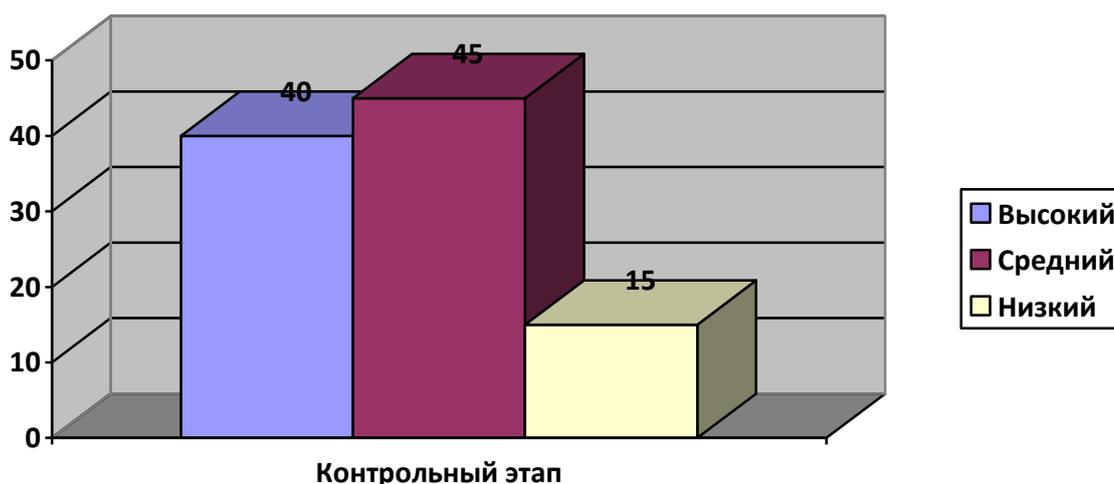


Рисунок 7. Распределение педагогов дошкольной организации по уровням сформированности когнитивного компонента управленческой культуры, в %

Высокий уровень представлений об управлении и управленческих функциях выявлен у 40% опрошенных воспитателей. Каждый второй педагог имеет средний уровень (45%). Низкий уровень выявлен у 15%. По сравнению с констатирующим этапом количество педагогов с высоким уровнем увеличилось в два раза (рисунок 8).

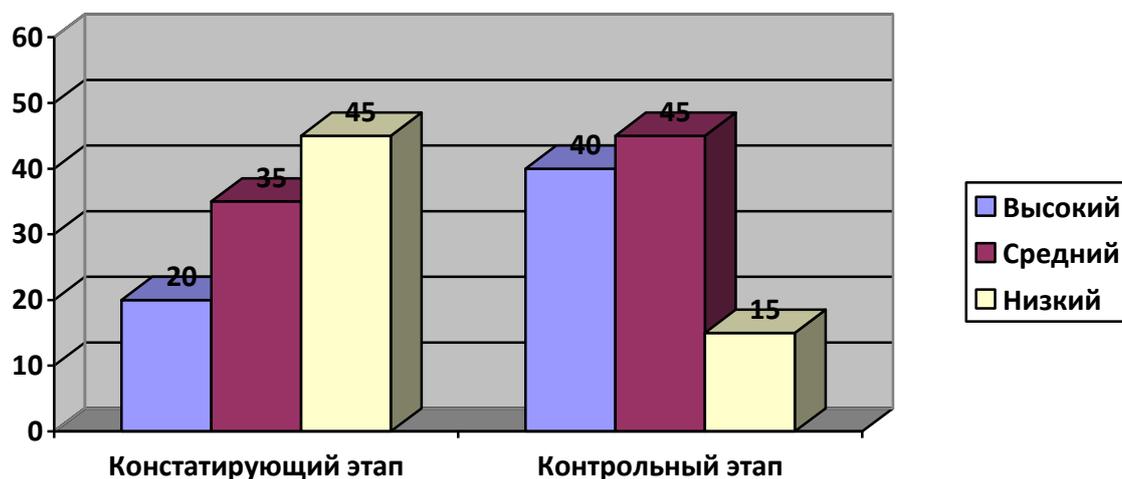


Рисунок 8. Динамика уровней сформированности когнитивного компонента управленческой культуры педагогов ДОО, в %

На следующем этапе мы изучили уровень сформированности мотивационного компонента управленческой культуры педагогов по методике И.В. Никишиной (таблица 12, рисунок 9).

Таблица 12

Уровни сформированности мотивационного компонента управленческой культуры педагогов дошкольной организации (контрольный этап), по методике И.В. Никишиной (способность к саморазвитию)

Количество педагогов	Уровни		
	высокий (активное саморазвитие)	средний (отсутствие сложившейся системы саморазвития)	низкий (остановившееся саморазвитие)
человек	12	6	2
в %	60	30	10

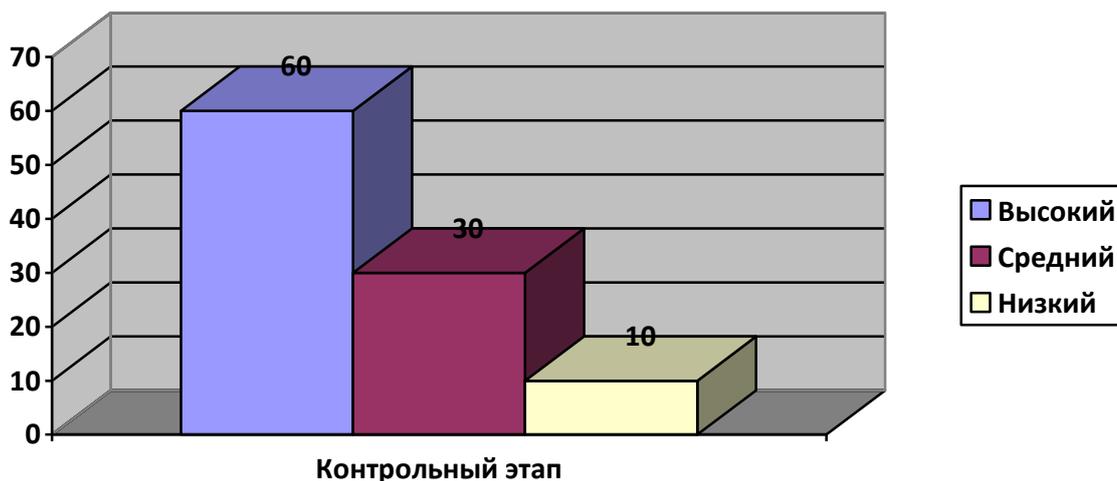


Рисунок 9. Распределение педагогов дошкольной организации по уровням сформированности мотивационного компонента управленческой культуры, по методике И.В. Никишиной (способность к саморазвитию), в %

Результаты исследования показали, что 55 и более баллов набрали 60% педагогов. Средний уровень выявлен у 30% педагогов, они набрали 36-54 балла. Низкий уровень выявлен у 10% педагогов. По сравнению с констатирующим этапом количество педагогов с высоким уровнем увеличилось на 35% (рисунок 10).

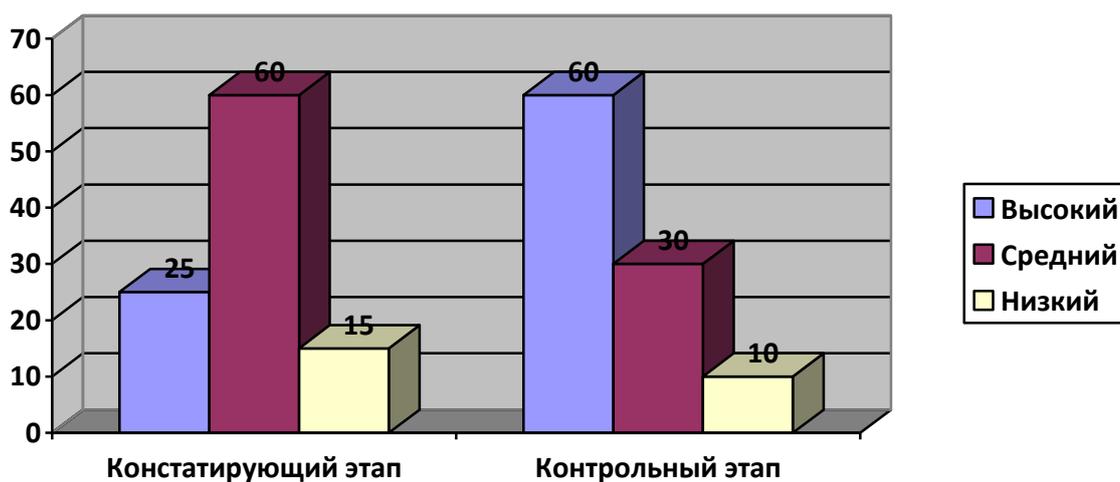


Рисунок 10. Динамика уровней сформированности мотивационного компонента управленческой культуры, по методике И.В. Никишиной (способность к саморазвитию), в %

Результаты исследования по методике «Изучение мотивации профессиональной деятельности» представлены в таблице 13.

Таблица 13

Результаты изучения мотивации профессиональной деятельности педагогов ДОО (контрольный этап)

Ведущие мотивы профессиональной деятельности педагогов ДОО	Количество педагогов, в %				
	в очень незначительн ой мере	в достато чно значительной мере	в небольшо й, но и в немаленькой мере	в достато чно большой мере	в очень большой мере
Внешние мотивы					
1. Денежный заработок	5	10	25	35	25
2. Стремление к продвижению по работе	5	30	40	20	5
3. Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег	10	30	55	-	5
4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей	5	30	40	10	15
5. Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других	5	10	35	30	20
Внутренние мотивы					
1. Удовлетворение от самого процесса и результата работы	-	5	25	35	45
2. Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности	-	5	25	30	40

Результаты исследования показали, что самый значимый мотив профессиональной деятельности у 45% педагогов является «Удовлетворение от самого процесса и результата работы». Второе место по значимости занимает мотив «Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности» – 40%. На третьем месте мотив «Денежный заработок» – 25%.

По сравнению с констатирующим этапом, в структуре мотивации педагогов появился такой мотив, как «Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности» (35%). На констатирующем этапе он был выделен как значимый только у 15% педагогов. Полученный мотивационный комплекс показывает, что активность педагогов мотивирована внутренними мотивами, самим содержанием деятельности, стремлением достичь позитивных результатов.

Обобщив полученные результаты, мы распределили педагогов по уровням сформированности мотивации профессиональной деятельности (таблица 14).

Таблица 14

Уровни сформированности мотивационного компонента управленческой культуры педагогов дошкольной организации (контрольный этап), по методике К. Замфир, в модификации А. Реана (внешняя и внутренняя мотивация)

Количество педагогов	Уровни		
	высокий (преобладание внутренней мотивации)	средний (присутствие внешних и внутренних мотивов)	низкий (преобладание внешней мотивации)
человек	9	8	3
в %	45	40	15

Наглядно полученные результаты представлены на гистограмме (рисунок 11).

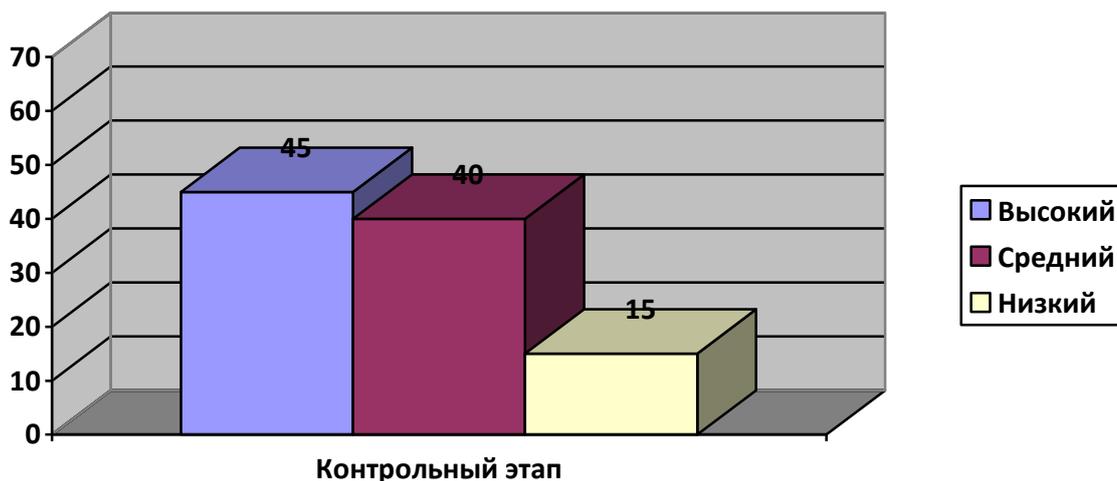


Рисунок 11. Распределение педагогов дошкольной организации по уровням сформированности мотивационного компонента управленческой культуры, по методике К. Замфир, в модификации А. Реана (внешняя и внутренняя мотивация), в %

Полученные данные показывают, что у педагогов ведущими мотивами являются внутренние – потребность в самообразовании, самореализации в профессиональной деятельности. По сравнению с констатирующим этапом количество педагогов с высоким уровнем увеличилось на 25% (рисунок 12).

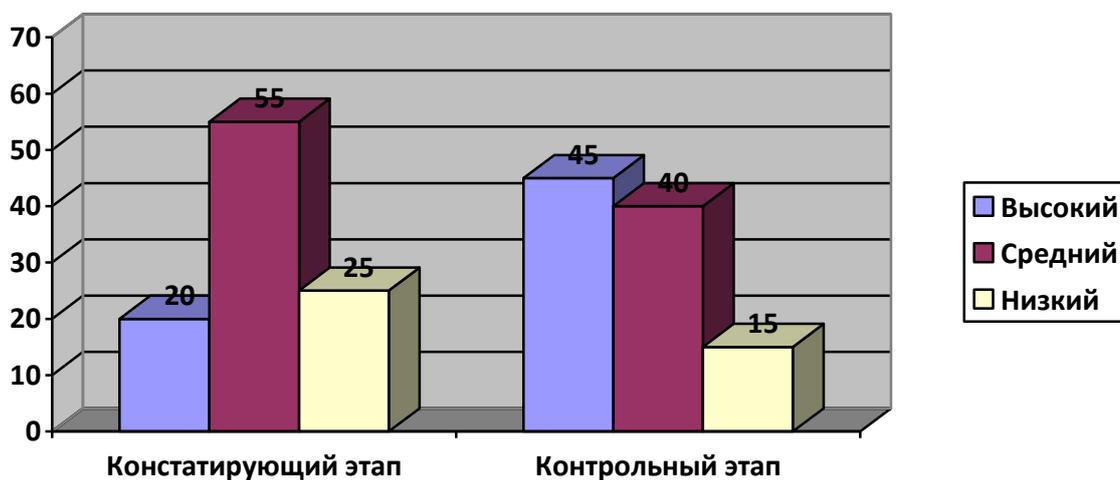


Рисунок 12. Динамика уровней сформированности мотивационного компонента управленческой культуры, по методике К. Замфир, в модификации А. Реана (внешняя и внутренняя мотивация), в %

Результаты исследования деятельностного компонента управленческой культуры педагогов дошкольной организации по методике «Управленческие функции педагога ДОО» представлены в таблице 15.

Таблица 15

Уровни сформированности деятельностного компонента управленческой культуры педагогов дошкольной организации, по методике «Управленческие функции педагога ДОО» (контрольный этап)

Количество педагогов	Уровни		
	высокий	средний	низкий
человек	10	9	1
в %	50	45	5

Наглядно полученные результаты представлены на гистограмме (рисунок 13).

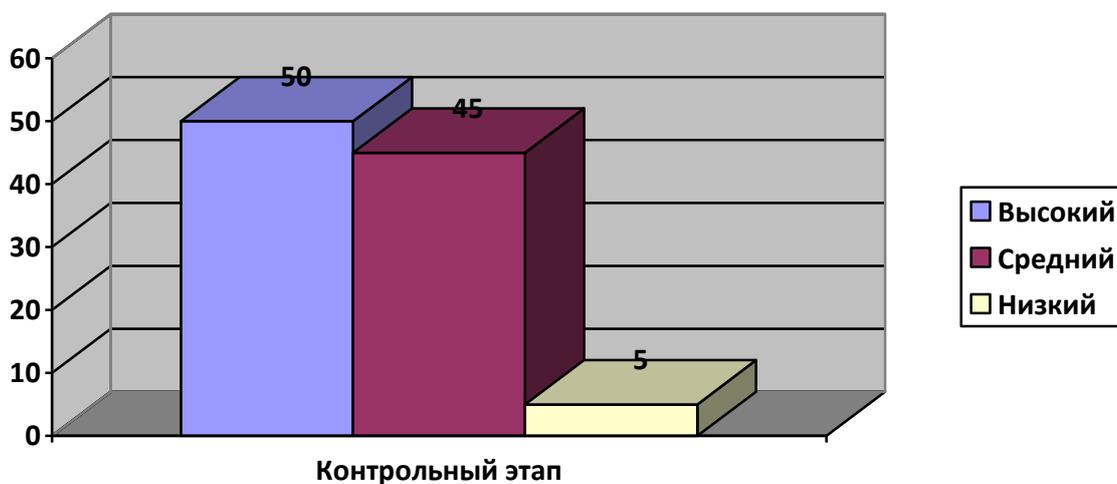


Рисунок 13. Распределение педагогов дошкольной организации по уровням сформированности деятельностного компонента управленческой культуры по методике «Управленческие функции педагога ДОО», в %

Из полученных данных видно, что на высоком уровне управленческие функции сформированы у 50% опрошенных воспитателей. Каждый второй педагог имеет средний уровень (45%), только 5% – низкий. По сравнению с

констатирующим этапом количество педагогов с высоким уровнем увеличилось на 35% (рисунок 14).

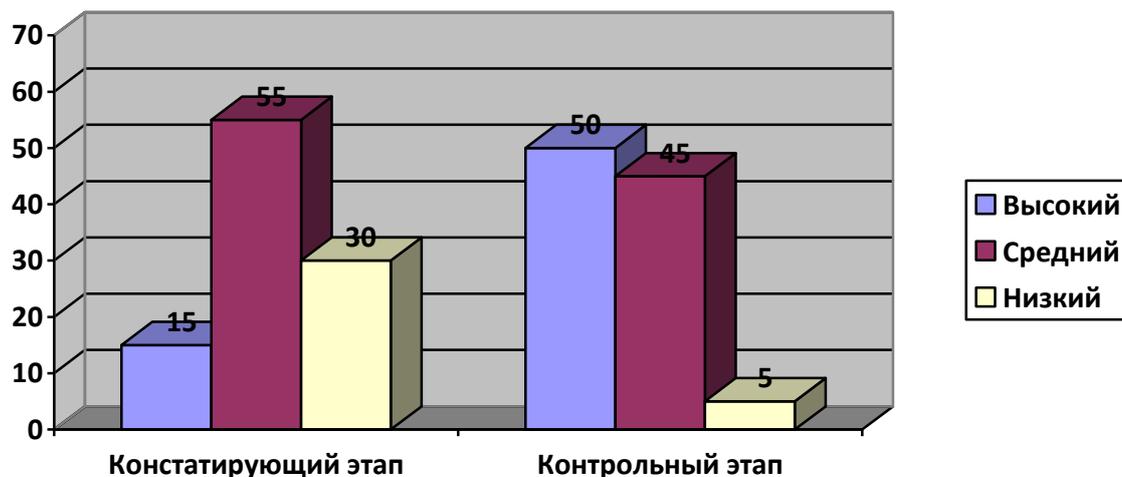


Рисунок 14. Динамика уровней сформированности деятельностного компонента управленческой культуры по методике «Управленческие функции педагога ДОО», в %

Результаты, полученные по методике «КОС» (коммуникативные и организаторские способности, авторы В.В. Сиявский, В.А. Федоршин), представлены в таблице 16.

Таблица 16

Уровни сформированности деятельностного компонента управленческой культуры педагогов дошкольной организации, по методике «КОС» (контрольный этап)

Способности	Уровни		
	высокий	средний	низкий
коммуникативные	45	45	10
организационные	50	35	15

Наглядно полученные результаты представлены на гистограмме (рисунок 15).

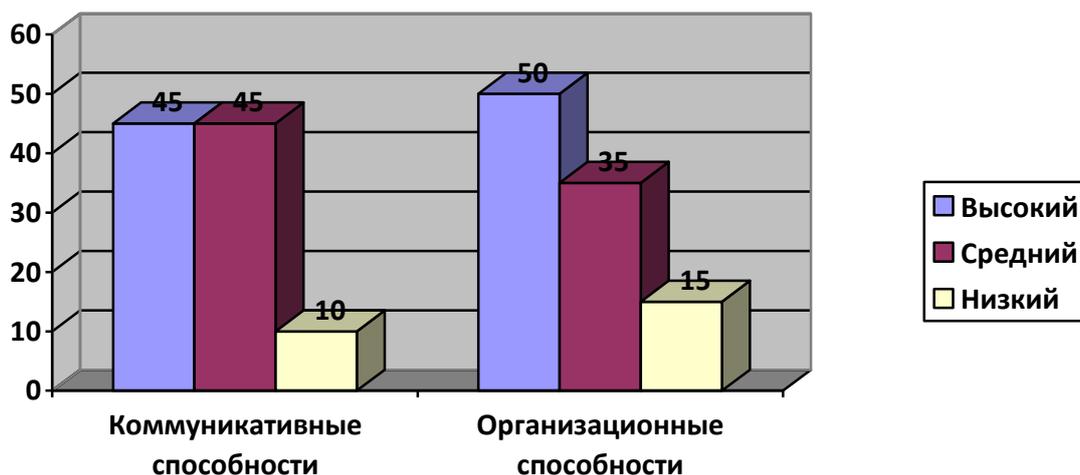


Рисунок 15. Распределение педагогов дошкольной организации по уровням сформированности деятельностного компонента управленческой культуры по методике «КОС» (контрольный этап), в %

Высокий уровень коммуникативных и организаторских способностей выявлен у 45% и 50% педагогов соответственно. Эти педагоги не теряются в новой обстановке, быстро находят единомышленников, помогают коллегам, проявляют инициативу в общении. Они быстро ориентируются в трудных ситуациях, инициативны, отстаивают свое мнение и добиваются принятия своих решений, любят организовывать игры, различные мероприятия.

Средний уровень коммуникативных и организаторских способностей выявлен у 45% и 35% педагогов соответственно. Эти педагоги стремятся к контактам с детьми, коллегами, родителями, отстаивают свое мнение, однако потенциал их склонностей не отличается высокой устойчивостью.

Низкий уровень коммуникативных и организаторских способностей выявлен у 10% и 15% педагогов соответственно. Эти педагоги не стремятся к активному общению, испытывают трудности в установлении контактов с людьми, не отстаивают своего мнения, редко проявляют инициативу, избегают принятия самостоятельных решений.

По сравнению с констатирующим этапом количество педагогов с высоким уровнем коммуникативных способностей увеличилось на 10% (рисунок 16), организационных – на 20% (рисунок 17).

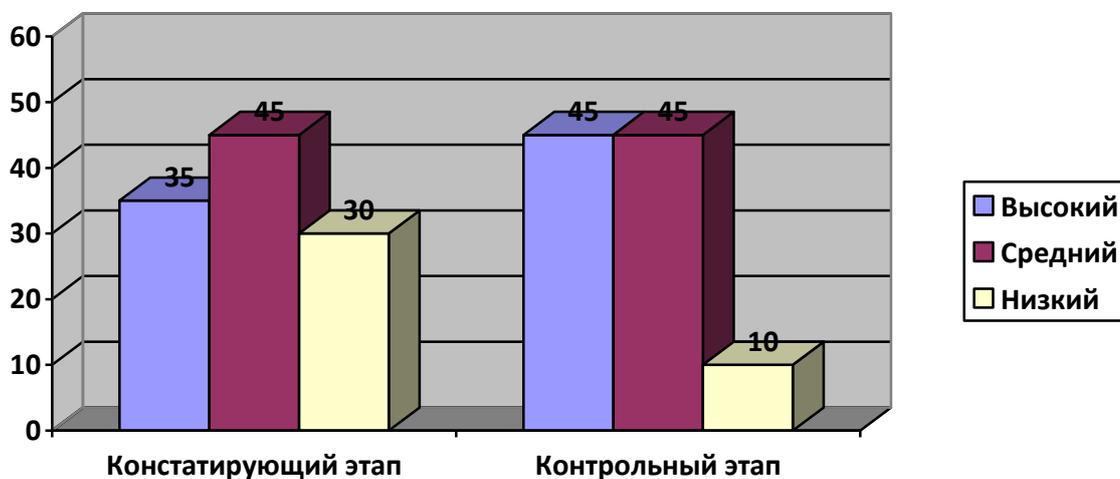


Рисунок 16. Динамика уровней сформированности коммуникативных способностей педагогов, в %

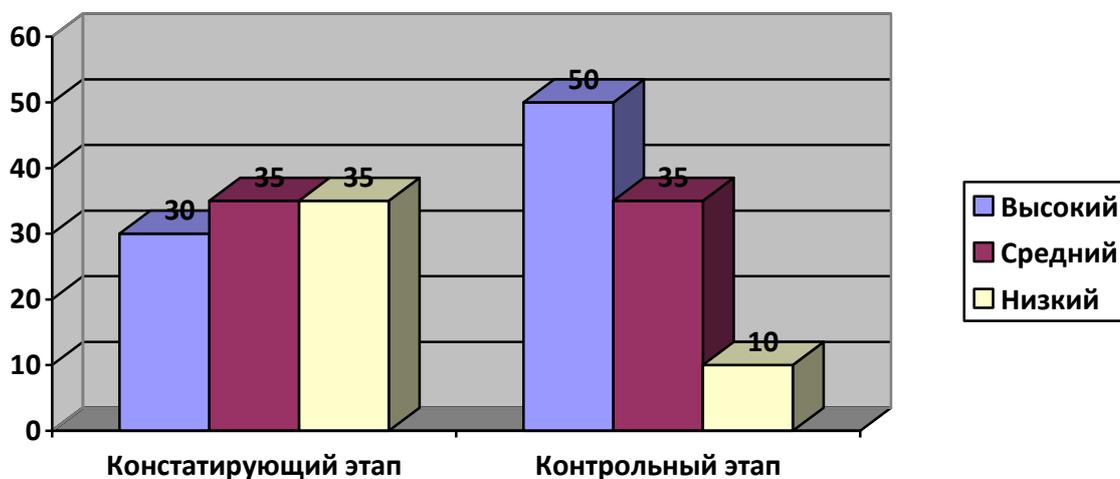


Рисунок 17. Динамика уровней сформированности организационных способностей педагогов, в %

Для того, чтобы определить уровень управленческой культуры каждого педагога, мы обобщили результаты, полученные по всем методикам (таблица 17).

Уровни сформированности управленческой культуры педагогов
дошкольной организации (контрольный этап)

Количество педагогов	Уровни		
	высокий	средний	низкий
человек	9	10	1
в %	45	50	5

Наглядно полученные результаты представлены на гистограмме (рисунок 18).

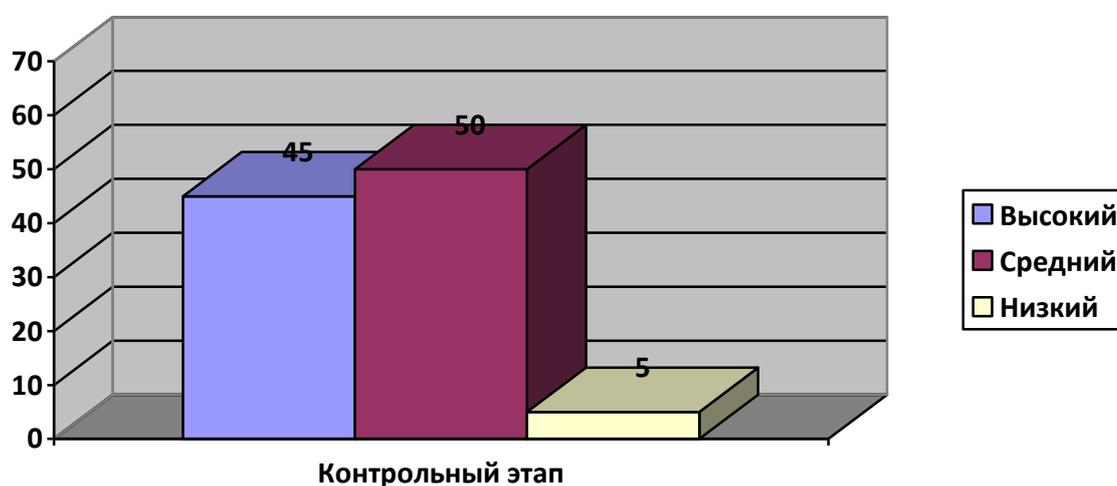


Рисунок 18. Распределение педагогов дошкольной организации по уровням сформированности управленческой культуры, в %

Высокий уровень управленческой культуры выявлен у 45% педагогов, у них сформированы все компоненты – когнитивный, мотивационный, деятельностный. Средний уровень управленческой культуры выявлен у 50% педагогов, компоненты управленческой культуры сформированы частично. Низкий уровень управленческой культуры выявлен у 5% педагогов, у них компоненты управленческой культуры не сформированы. По сравнению с констатирующим этапом количество педагогов с высоким уровнем управленческой культуры увеличилось 3 раза, или на 30% (рисунок 19).

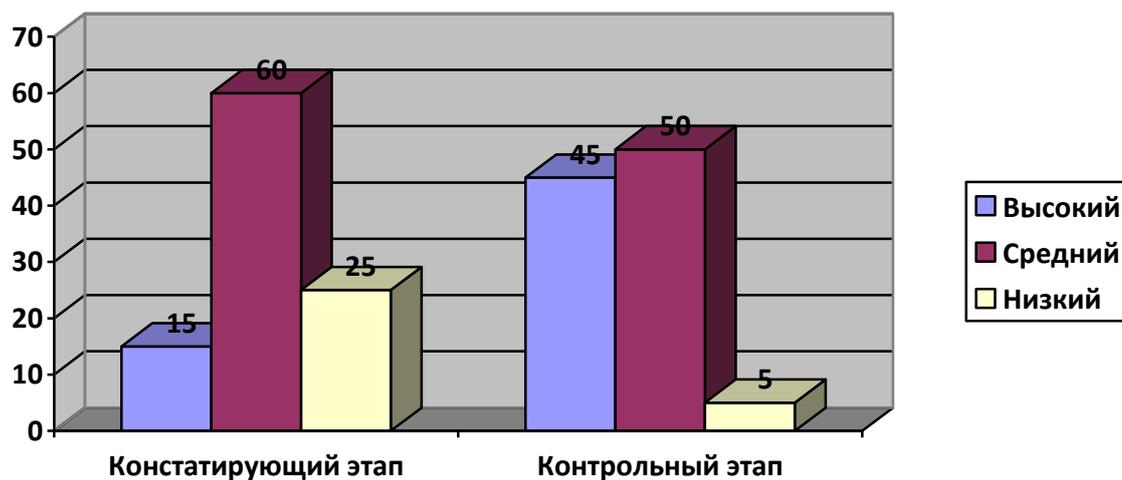


Рисунок 19. Динамика уровней сформированности управленческой культуры педагогов ДОО, в %

Таким образом, изучив полученные результаты, сравнив данные констатирующего и контрольного этапов опытно-поискового исследования, мы доказали, что реализованные организационно-педагогические условия способствуют повышению уровня управленческой культуры педагогов дошкольной организации.

Выводы по второй главе

В результате опытно-поисковой работы были реализованы организационно-педагогические условия формирования управленческой культуры педагога дошкольной организации. Опытная работа была проведена в три этапа, на каждом из которых были поставлены определенные задачи.

На констатирующем этапе был осуществлен подбор методик диагностического исследования для изучения исходного уровня сформированности управленческой культуры педагогов дошкольной организации, анализ полученных результатов. Для изучения уровня сформированности управленческой культуры педагогов дошкольной организации были выделены следующие компоненты: когнитивный; мотивационный; деятельностный.

По результатам исследования высокий уровень управленческой культуры выявлен у 15% педагогов, у них сформированы все компоненты – когнитивный, мотивационный, деятельностный. Средний уровень управленческой культуры выявлен у 60% педагогов, компоненты управленческой культуры сформированы частично. Низкий уровень управленческой культуры выявлен у 25% педагогов, у них компоненты управленческой культуры не сформированы.

Полученные данные послужили основанием для проведения работы по формированию управленческой культуры педагогов через реализацию организационно-педагогических условий. На формирующем этапе были реализованы организационно-педагогические условия формирования управленческой культуры педагога дошкольной организации в соответствии с гипотезой исследования. Разработаны план организации методической работы по повышению управленческой культуры педагогов; формирования мотивации педагогов к повышению уровня управленческой культуры; повышения уровня нравственно-этической культуры педагогов. Проведенная

работа была направлена формирование всех компонентов управленческой культуры педагогов – когнитивного, мотивационного и деятельностного.

Для того, чтобы оценить эффективность проведенной работы и доказать влияние организационно-педагогических условий на повышение уровня управленческой культуры педагогов, была проведена повторная диагностика с использованием тех же методов и методик, которые использовались на констатирующем этапе опытно-поисковой работы. Результаты исследования показали, что реализованные организационно-педагогические условия способствовали повышению уровня управленческой культуры педагогов дошкольной организации.

Заключение

Проблема формирования управленческой культуры педагогов является одной из актуальных в системе дошкольного образования. В ходе исследования была рассмотрена сущность понятия управленческая культура, что позволило выделить наиболее значимые организационно-педагогические условия формирования управленческой культуры педагогов.

На основе анализа научно-методической литературы была разработана и реализована программа опытно-поисковой работы. На констатирующем этапе был осуществлен подбор методик диагностического исследования для изучения исходного уровня сформированности управленческой культуры педагогов дошкольной организации, анализ полученных результатов. Для изучения уровня сформированности управленческой культуры педагогов дошкольной организации были выделены следующие компоненты: когнитивный; мотивационный; деятельностный.

По результатам исследования высокий уровень управленческой культуры выявлен у 15% педагогов, у них сформированы все компоненты – когнитивный, мотивационный, деятельностный. Средний уровень управленческой культуры выявлен у 60% педагогов, компоненты управленческой культуры сформированы частично. Низкий уровень управленческой культуры выявлен у 25% педагогов, у них компоненты управленческой культуры не сформированы.

Полученные данные послужили основанием для проведения работы по формированию управленческой культуры педагогов через реализацию организационно-педагогических условий. На формирующем этапе были реализованы организационно-педагогические условия формирования управленческой культуры педагога дошкольной организации в соответствии с гипотезой исследования. Разработаны план организации методической работы по повышению управленческой культуры педагогов; формирования мотивации педагогов к повышению уровня управленческой культуры;

повышения уровня нравственно-этической культуры педагогов. Проведенная работа была направлена на формирование всех компонентов управленческой культуры педагогов – когнитивного, мотивационного и деятельностного.

Для того, чтобы оценить эффективность проведенной работы и доказать влияние организационно-педагогических условий на повышение уровня управленческой культуры педагогов, была проведена повторная диагностика с использованием тех же методов и методик, которые использовались на констатирующем этапе опытно-поисковой работы. Результаты исследования показали, что реализованные организационно-педагогические условия способствовали повышению уровня управленческой культуры педагогов дошкольной организации.

Проведение опытно-поисковой работы по оцениванию управленческой культуры педагогов и реализации организационно-педагогических условий позволило нам сделать вывод о том, что выдвинутая гипотеза нашла свое подтверждение, задачи научного поиска решены, цель исследования достигнута.

В то же время, проведенное исследование не претендует на исчерпывающий анализ всех аспектов исследуемой проблемы ввиду ее многоплановости. Дальнейшее изучение проблемы может быть продолжено по следующим направлениям: поиск, разработка и внедрение нового комплекса организационно-педагогических условий, обеспечивающих повышение уровня управленческой культуры педагогов дошкольной образовательной организации.

Список литературы

1. Андреева, Л.Д. Психолого-педагогическое сопровождение молодого учителя в управленческой культуре / Л.Д. Андреева // Успехи современного естествознания. – 2011. – № 1. – С. 170-172.
2. Андреева, Л.Д. Управленческая культура как фактор развития творческого потенциала молодого педагога / Л.Д. Андреева // Актуальные проблемы современной науки. – 2006. – № 2 (28). – С. 64-65.
3. Афонин, Ю.А. Социальный менеджмент: учебник / Ю.А. Афонин, А.П. Жабин, А.С. Панкратов. – М.: Изд-во МГУ, 2004. – 320 с.
4. Баранова, Ю.Ю. Современные нормативно-правовые основы образования: учеб.-метод. пособие / Ю.Ю. Баранова, Т.А. Данельченко, А.В. Коптелов, С.А. Ларюшкин. – Челябинск: ГОУ ДПО ЧИППКРО, 2011. – 157 с.
5. Белая, К.Ю. Методическая работа в ДОУ. Анализ, планирование, формы и методы / К.Ю. Белая. – М.: ТЦ Сфера, 2007. - 96с.
6. Белая, К.Ю. Руководство ДОУ / К.Ю. Белая. – М.: Сфера, 2005. – 253 с.
7. Бондаренко, Н.А. Управленческая культура в свете нескольких подходов / Н.А. Бондаренко // Научные труды SWorld. – 2012. – Т. 16, № 3. – С. 90-91.
8. Борлаков, А.М. Управленческая культура как слагаемая профессиональной культуры / А.М. Борлаков // Современные тенденции в науке и образовании: сб. матер. конф. – М.: Олимп, 2017. – С. 232-234.
9. Булыко, А.Н. Современный словарь иностранных слов [Текст] / А.Н. Булыко. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Мартин, 2014. – 848 с.
10. Бурмистрова, О.Н. Социально-психологические факторы эффективности деятельности руководителя / О.Н. Бурмистрова //

- Известия Волгоградского государственного педагогического университета. - 2008. - №4. - С. 166-170.
11. Виноградова, Н.А. Методическая работа в ДОУ. Эффективные формы и методы / Н.А. Виноградова, Н.В. Микляева, Ю.Н. Родионова. - М.: Айрис-Пресс, 2008. - 192с.
 12. Виноградова, Н.А. Управление качеством образовательного процесса в ДОУ: методическое пособие / Н.А. Виноградова, Н.В. Микляева. – М.: Айрис-пресс, 2006. – 192 с.
 13. Виханский, О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов; под ред. А.И. Наумова. – М.: Экономистъ, 2004. – 288 с.
 14. Вольхина, Л.Д. Организационно-управленческая культура руководителей образовательных учреждений / Л.Д. Вольхина // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2011. – № 7. – С. 16-18.
 15. Гаджиев, Г.М. Управленческая культура будущего руководителя в образовании / Г.М. Гаджиев, З.К. Багирова // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2007. – № 5. – С. 54-56.
 16. Гершунский, Б.С. Культура памяти на пороге третьего тысячелетия / Б.С. Гершунский // Педагогика. – 2000. – № 2. – С. 90-102.
 17. Гончаров, М.А. Основы менеджмента в образовании: учебное пособие [Текст] / М.А. Гончаров. – М.: КНОРУС, 2006. – 240 с.
 18. Гумерова, Л.З. Инновационная деятельность руководителя образовательного учреждения [Электронный ресурс] / Л.З. Гумерова // Режим доступа: <http://www.fan-nauka.narod.ru/2008-1.html>
 19. Дедушкина, Т.А. Социальное проектирование дошкольных образовательных организаций: дисс. канд. социол. наук [Текст] / Т.А. Дедушкина. – М., 2014. – 199 с.
 20. Денякина, Л.М. Новые подходы к управленческой деятельности в дошкольном образовательном учреждении / Л.М. Денякина – М.: Новая школа, 1997. – 392 с.

21. Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер. – М.: Вильямс, 2000. – 282 с.
22. Духина, Т.Н. Проблема выбора стилей руководства в управленческой культуре: теоретический анализ / Т.Н. Духина // Историческая и социально-образовательная мысль. – 2016. – Т. 8, № 1-2. – С. 140-144.
23. Евтихов, О.В. Организационная культура как управленческий ресурс руководителя / О.В. Евтихов // Современные исследования социальных проблем. – 2010. – № 4. – С. 49-52.
24. Езопова, С.А. Менеджмент в дошкольном образовании: учебное пособие для студентов высших педагогических учебных заведений. – М.: Академия, 2009. – 309 с.
25. Женило, М.Ю. Справочник руководителя ДОУ. Книга современного руководителя / М.Ю. Женило; под ред. Н.Ф. Дика. – Ростов н/Д, 2006. – 318 с.
26. Иванов, В.Н. Социальные технологии / В.Н. Иванов, В.И. Патрушев. – М.: Изд-во МГСУ «Союз», 1999. – 432 с.
27. Ильенко, Л.П. Теория и практика управления методической работой в общеобразовательных учреждениях / Л.П. Ильенко. – М.: АРКТИ, 2003. – 95 с.
28. Ильиных, С. Управленческая культура: сущностная природа / С. Ильиных // Предпринимательство. – 2016. – № 1. – С. 106-115.
29. Ильиных, С.А. Новые аспекты в понимании феномена организационной культуры: авторский социолого-управленческий подход / С.А. Ильиных // Сборник научных трудов Sworld по материалам междунаро. науч.-практич. конф. «Современные направления теоретических и прикладных исследований 2010». – Т.23. – Одесса: Черноморье, 2010.
30. Ильиных, С.А. Организационная культура как инновационный фактор эффективного управления организацией / С.А. Ильиных // Вестник

- Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2008. – №6 (62). – С. 317-321.
31. История развития образования взрослых в России / под ред. Е.П. Тонконогой. – СПб.: ИОВ РАО, 2000. – 114 с.
32. Кадыкова, Р.И. Эффективное методическое сопровождение педагогов дошкольных образовательных учреждений на муниципальном уровне / Р.И. Кадыкова // Методист. – 2014. – № 9. – С. 63-65.
33. Ключева, Г.М. Управление образовательными системами: учебно-методическое пособие для студентов педагогических вузов по общепрофессиональной подготовке / Г.М. Ключева. – Челябинск: Цицеро, 2014. – 109 с.
34. Ключева, Г.М. Управленческая культура как детерминанта профессионализации педагога / Г.М. Ключева // Новый взгляд. Международный научный вестник. – 2014. – № 4. – С. 51-60.
35. Коджаспирова, Г.М. Педагогический словарь / Г.М. Коджаспирова, А.Ю. Коджаспиров. – М.: Академия, 2014. – 176 с.
36. Колодяжная, Т.П. Управление современным дошкольным образованием / Т.П. Колодяжная. – Ростов н/Д.: Учитель 2011. – 190 с.
37. Комарова, Е.С. Я руковожу детским садом: пособие для руководителей дошкольных образовательных учреждений / Е.С. Комарова. – М.: Просвещение, 2008. – 224 с.
38. Конаржевский, Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление / Ю.А. Конаржевский. – М.: Педагогика, 2009. – 244 с.
39. Картунова, Е.П. Управленческая культура руководителя образовательного учреждения в современных условиях / Е.П. Картунова // Молодой ученый. – 2011. – №6. – Т.2. – С. 94-96.
40. Краснова, С.И. Управленческая культура руководителя общеобразовательной организации: этимология, структура, функции / С.И. Краснова // Образование и наука в современных условиях : материалы VII Междунар. науч.-практ. конф. В 2 т. Т. 1 / редкол.: О.Н.

- Широков. – Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2016. – № 2 (7). – С. 126-133.
41. Ксендзова, Г.Ф. Современные проблемы и реалии управления системой дошкольного образования / Г.Ф. Ксендзова // Качество дошкольного образования: интеграция науки и практики. Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции, посвященной 85-летию научно-практического журнала «Дошкольное воспитание». – Киров: МЦНИП, 2013. – С. 249-255.
42. Кузнецова, Н.В. Роль навыков общения в управленческой культуре будущего специалиста / Н.В. Кузнецова // Социально-гуманитарное знание: традиции и инновации: сб. научн. ст. – М., 2015. – С. 47-51.
43. Культурология: учебник / под ред. Ю.Н. Солониной, М.С. Кагана. – М.: Высшее образование, 2005. – 566 с.
44. Лосев, П.Н. Управление методической работой в современном ДООУ / П.Н. Лосев. – М.: Сфера, 2005. – 155 с.
45. Маринюк, А.А. Правовые основы управления дошкольным образованием (в свете принятия нового закона «Об образовании в РФ» // Детский сад от А до Я. – 2013. – № 3. – С. 18-25.
46. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альбер, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2005. – 702 с.
47. Милютин, П. Управленческая культура личности и факторы развития / П. Милютин // Власть. – 2007. – № 5. – С. 90-93.
48. Мирюшкина, Ю.В. Эволюция управленческой культуры и культуры управления в России / Ю.В. Мирюшкина, Н.А. Пасько // Экономика и социум. – 2014. – № 2-3 (11). – С. 508-511.
49. Митина, Л.М. Учитель как личность и профессионал / Л.М. Митина - М.: Флинта, 1998. – 215 с.
50. Могдоева, М.П. Организационная культура как основа управленческой культуры ДОО / М.П. Могдоева, Л.В. Николаева // Международный студенческий научный вестник. – 2016. – № 5-3. – С. 381-382.

51. Морусов, А.А. Об управленческой культуре экономиста-менеджера / А.А. Морусов // Сибирский педагогический журнал. – 2011. – № 12. – С. 273-278.
52. Науменко, М.В. Детерминанты формирования профессиональных представлений в период получения профессионального образования / М.В. Науменко // Монография. Современная парадигма исследования профессиональных представлений. - Ростов-на-Дону: Фонд науки и образования, 2014. - С. 130-147.
53. Об утверждении профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)» / Приказ Минтруда России от 18.10.2013 г. № 544н.
54. Ожегов, С.И. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова / Российская академия наук. Институт русского языка им. В.В. Виноградова. – М.: Азбуковник, 2013. – 944 с.
55. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. – СПб: Питер, 2001. – 336 с.
56. Организация методической работы в дошкольном образовательном учреждении: учеб.-метод. комплекс / С.Ф. Багаутдинова, К.В. Корнилова. – Магнитогорск: Изд-во Магнитог. гос. ун-та, 2010. – 72 с.
57. Основы социального управления: учебное пособие / А.Г. Гладышев, В.Н. Иванов, В.И. Патрушев; под ред. В.Н. Иванова. – М.: Высшая школа, 2001. – 271 с.
58. Панкратова, И.А. Взаимосвязь профессиональных представлений и эмпатических способностей студентов-психологов / И.А. Панкратова, О.В. Аникина // Профессиональные представления. – 2015. – №7. - С. 100-109.

59. Педагогика: учеб. пособие / В.А. Сластенин, И.Ф. Исаев, Е.Н. Шиянов; под ред. В.А. Сластенина. – М.: Академия, 2002. – 576 с.
60. Плахина, Л.Н. Проблема формирования управленческих качеств педагога / Л.Н. Плахина // Вестник Учебно-методического объединения по профессионально-педагогическому образованию. – 2011. – Т. 1. – №. 1 (45). – С. 30-40.
61. Поздняк, Л.В. Управление дошкольным образованием: уч. пособие для студентов пед. вузов / Л.В. Поздняк, Н.Н. Лященко. – М. : Издательский центр «Академия», 1999. – 432 с.
62. Попова, Л.В. Управление качеством дошкольного образования на современном этапе / Л.В. Попова // Качество дошкольного образования: интеграция науки и практики сборник материалов Всероссийской научно- практической конференции, посвященной 85-летию научно-практического журнала «Дошкольное воспитание». – Якутск, 2013. – С. 399-402.
63. Поташник, М.М. Профессиональное объединение педагогов: методические рекомендации / М.М. Поташник. – М.: Высшая школа, 1997. – 118 с.
64. Преснякова, Е.Б. Современный руководитель ДОУ: основы управления / Е.Б. Преснякова // Центр дополнительного образования «Восхождение». – М., 2010. – 47 с.
65. Пригожин, А.И. Организационная культура и ее преобразование / А.И. Пригожин // Общественные науки и современность. – 2003. – №5. – С. 12-22.
66. Пятаева, С.А. Методическая поддержка профессионального саморазвития воспитателя дошкольного образовательного учреждения: дис. канд. пед. наук / С.А. Пятаева. – Волгоград, 2005. – 148 с.
67. Резник, Ю.М. Теория культуры: разнообразие подходов и возможности их интеграции / под ред. Ю.М. Резника. – М.: РОССПЭН, 2012. – 360 с.

- 68.Рогов, Е.И. Психология становления профессионализма / Е.И. Рогов. - Ростов-на-Дону, 2014. - 394 с.
- 69.Розин, В.М. Особенности культурологического дискурса / В.М. Розин // Культура культуры. – 2015. – № 2 (6).
- 70.Садыкова, Т.Н. Проблема повышения мотивации воспитателей к педагогической деятельности в целях улучшения работы дошкольного образовательного учреждения в условиях новых ФГОС / Т.Н. Садыкова // Челябинский гуманитарий. – 2014. – № 4 (29). – С. 69-76.
- 71.Сергеева, Л.Б. Управленческая культура руководителя в вузе: перспективы развития / Л.Б. Сергеева // Современная высшая школа: инновационный аспект. – 2010. – № 2. – С. 111-115.
- 72.Симонов, В.П. Педагогический менеджмент: учебное пособие / В.П. Симонов. – М.: Педагогика, 2008. – 264 с.
- 73.Словарь по образованию и педагогике / В.М. Полонский. – М.: Высшая школа, 2004. – 512 с.
- 74.Тамарская, Н.В. Системный подход в формировании управленческой культуры педагога в процессе непрерывного образования / Н.В. Тамарская // Известия Балтийской государственной академии рыбопромыслового флота: Психолого-педагогические науки: научный журнал. – Калининград, 2014. – №4. – С. 48–63.
- 75.Третьяков, П.И. Дошкольное образовательное учреждение: управление педагогическим процессом по результатам / П.И. Третьяков, К.Ю. Белая. – М.: Издательство УЦ «Перспектива», 2010. – 312 с.
- 76.Троян, А.Н. Управление дошкольным образованием / А.Н. Троян. – М.: ТЦ Сфера, 2005. – 160 с.
- 77.Урмина, И.А. Инновационная деятельность в ДОУ: програм.-метод. обеспечение : пособие для рук. и адм. работников / И. А. Урмина, Т. А. Данилина. – М.: Линка-Пресс, 2009. – 320 с.

78. Фалюшина, Л.И. Управление качеством образовательного процесса в дошкольном образовательном учреждении / Л.И. Фалюшина. – М.: Аркти, 2003. – 259 с.
79. Фалюшина, Л.И. Управление качеством образовательного процесса в дошкольном образовательном учреждении: пособие для руководителей ДОУ / Л.И. Фалюшина. – М.: АРКТИ, 2003. – 260 с.
80. Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования // Дошкольное воспитание. – 2014. – № 2. – С. 4-18.
81. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации: от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ: по состоянию на 2014 год: с комментариями юристов компании «Гарант» / сост.: А.А. Кельцева. – М.: Эксмо, 2014. – 787 с.
82. Харламов, И.Ф. Педагогика: учебное пособие / И.Ф. Харламов. – М.: Гардарики, 2007. – 520 с.
83. Чугунова, И.А. Педагогическая креативность в управленческой культуре педагога / И.А. Чугунова // Молодой ученый. – 2016. – № 18 (122). – С. 463-465.
84. Чугунова, И.А. Педагогическая креативность в управленческой культуре педагога / И.А. Чугунова // Молодой ученый. – 2016. – №18. – С. 463-465.
85. Шакуров, Р.Х. Социально-психологические основы управления. Руководитель и педагогический коллектив / Р.Х. Шакуров. – М.: Просвещение, 2006. – 100 с.
86. Шамова, Т.И. Менеджмент в управлении школой / Т.И. Шамова. – М.: Владос, 2009. – 218 с.
87. Шепель, В.М. Эффективный менеджмент / В.М. Шепель. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 359 с.
88. Шестакова, Т.П. Нетрадиционные формы методической работы как средство повышения профессиональной компетенции воспитателей

ДОУ / Т.П. Шестакова // Дошкольная педагогика. – 2009. – № 7. – С. 54-56.

89.Шубина, И.В. Управленческая культура руководителя образовательного учреждения / И.В. Шубина // Ценности и интересы современного общества: международная научно-практическая конференция. – М., 2014. – С. 280-282.

90.Яковлева, Г.В. Концепция развития инновационной методической деятельности в дошкольном образовании: монография / Г.В. Яковлева. – Челябинск: Цицеро, 2014. – 337 с.

Анкета «Представления о менеджменте» Е.Ю. Зиминной

1. Что вы понимаете под управлением?
2. Какова структура управленческой деятельности?
3. Какие основные управленческие функции вы знаете?
4. Какие действия совершает руководитель? Какие функции управления реализуют эти действия?
5. Что вы понимаете под понятием «управленческая культура педагога»?
6. Какие управленческие функции вы реализуете в своей профессиональной деятельности?
7. Каковы этапы принятия управленческих решений?
8. Какие виды планирования вы знаете?
9. Какие существуют виды контроля?

Методика «Способности педагога к творческому саморазвитию»

(И.В. Никишина)

Вопросы:

1. Я стремлюсь изучать себя.
2. Я оставляю время для развития, как бы ни был занят работой и домашними делами.
3. Возникающие препятствия стимулируют мою активность.
4. Я ищу обратную связь, так как это помогает мне узнать и оценить себя.
5. Я анализирую свою деятельность, выделяя на это специальное время.
6. Я исследую свои чувства и опыт.
7. Я много читаю.
8. Я широко дискутирую по интересующим меня вопросам.
9. Я верю в свои возможности.
10. Я стремлюсь быть более открытым.
11. Я осознаю то влияние, которое оказывают на меня окружающие люди.
12. Я управляю своим профессиональным развитием и получаю положительные результаты.
13. Я получаю удовольствие от усвоения нового.
14. Возрастающая ответственность не пугает меня.
15. Я бы отнесся положительно к моему продвижению по службе.

Оценивание:

- 5 баллов – данное утверждение полностью соответствует действительности;
- 4 балла – скорее соответствует, чем нет;
- 3 балла – и да, и нет;
- 2 балла – скорее не соответствует;

1 балл – не соответствует.

Подведение итогов:

75-55 баллов. Активное саморазвитие педагога.

54-36 баллов. Отсутствует сложившаяся система саморазвития, ориентация на развитие зависит от различных условий.

35-15 баллов. Остановившиеся саморазвитие.

Приложение 3

Методика К. Замфир в модификации А. Реана

Инструкция: Прочитайте ниже перечисленные мотивы профессиональной деятельности и дайте оценку из значимости для Вас по пятибалльной шкале.

Лист ответов

Мотив	1	2	3	4	5
	в очень незначительной мере	в незначительной мере	в не большой, но и не малой мере	в большой мере	в очень большой мере
1. Денежный заработок					
2. Стремление к продвижению по службе					
3. Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег					
4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей					
5. Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других					
6. Удовлетворение от самого процесса и результата работы					
7. Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности					

Приложение 4

Анкета «Управленческие функции педагога ДОО»

Инструкция: Прочитайте ниже перечисленные управленческие функции профессиональной деятельности и дайте оценку их сформированности по пятибалльной шкале.

Лист ответов

Управленческие функции	1	2	3	4	5
	в очень незначительной мере	в незначительной мере	в не большой, но и не малой мере	в большой мере	в очень большой мере
Умение ставить педагогические цели и задачи сообразно возрастным и индивидуальным особенностям обучающихся					
Умение планировать, составлять прогноз, разработать образовательную программу					
Умение организовать отдельные виды воспитательно-образовательной работы: специально организованное обучение; совместную деятельность детей и педагога; самостоятельную деятельность детей					
Умение координировать свою деятельность с администрацией, другими специалистами ДОО, персоналом					
Умение формировать мотивацию					

обучающихся, превращать учебную задачу в личностно значимую					
Умение использовать различные виды и формы контроля					
Владение управленческими технологиями: педагогический анализ ресурсов, умение проектировать цели, планировать, организовывать, корректировать и анализировать результаты					

Методика «КОС» (коммуникативные и организаторские способности, авторы В.В. Синявский, В.А. Федоршин)

Инструкция к тесту: Методика по определению коммуникативных и организаторских склонностей содержит 40 вопросов. На каждый вопрос следует ответить «да» или «нет». Если вы затрудняетесь в выборе ответа, необходимо все-таки склониться к соответствующей альтернативе (+) или (-).
Время на выполнение методики 10-15 минут.

Тестовый материал

1. Есть ли у вас стремление к изучению людей и установлению знакомств с различными людьми?
2. Нравится ли вам заниматься общественной работой?
3. Долго ли вас беспокоит чувство обиды, причиненной вам кем-либо из ваших товарищей?
4. Всегда ли вам трудно ориентироваться в создавшейся критической ситуации?
5. Много ли у вас друзей, с которыми вы постоянно общаетесь?
6. Часто ли вам удается склонить большинство своих товарищей к принятию ими вашего мнения?
7. Верно ли, что вам приятнее и проще проводить время за книгами или за каким-нибудь другим занятием, чем с людьми?
8. Если возникли некоторые помехи в осуществлении ваших намерений, легко ли вам отказаться от своих намерений?
9. Легко ли вы устанавливаете контакты с людьми, которые старше вас по возрасту?
10. Любите ли вы придумывать или организовывать со своими товарищами различные игры и развлечения?
11. Трудно ли вам включаться в новые для вас компании (коллективы)?
12. Часто ли вы откладываете на другие дни дела, которые нужно было выполнить сегодня?

13. Легко ли вам удастся устанавливать контакты и общаться с незнакомыми людьми?

14. Стремитесь ли вы добиться того, чтобы ваши товарищи действовали в соответствии с вашим мнением?

15. Трудно ли вы осваиваетесь в новом коллективе?

16. Верно ли, что у вас не бывает конфликтов с товарищами из-за невыполнения ими своих обещаний, обязательств, обязанностей?

17. Стремитесь ли вы при удобном случае познакомиться и побеседовать с новым человеком?

18. Часто ли при решении важных дел вы принимаете инициативу на себя?

19. Раздражают ли вас окружающие люди и хочется ли вам побыть одному?

20. Правда ли, что вы плохо ориентируетесь в незнакомой для вас обстановке?

21. Нравится ли вам постоянно находиться среди людей?

22. Возникает ли у вас раздражение, если вам не удается закончить начатое дело?

23. Испытываете ли вы затруднение, если приходится проявить инициативу, чтобы познакомиться с новым человеком?

24. Правда ли, что вы утомляетесь от частого общения с товарищами?

25. Любите ли вы участвовать в коллективных играх?

26. Часто ли вы проявляете инициативу при решении вопросов, затрагивающих интересы ваших товарищей?

27. Правда ли, что вы чувствуете себя неуверенно среди незнакомых людей?

28. Верно ли, что вы редко стремитесь доказать свою правоту?

29. Полагаете ли вы, что вам не представляет особого труда внести оживление в малознакомую группу?

30. Принимаете ли вы участие в общественной работе в школе (на производстве)?

31. Стремитесь ли вы ограничить круг своих знакомых?

32. Верно ли, что вы не стремитесь отстаивать свое мнение или решение, если оно не сразу было принято товарищами?

33. Чувствуете ли вы себя непринужденно, попав в незнакомый коллектив?

34. Охотно ли вы приступаете к организации различных мероприятий для своих товарищей?

35. Правда ли, что вы не чувствуете себя достаточно уверенным и спокойным, когда приходится говорить что-либо большой группе людей?

36. Часто ли вы опаздываете на деловые встречи, свидания?

37. Верно ли, что у вас много друзей?

38. Часто ли вы оказываетесь в центре внимания своих товарищей?

39. Часто ли вы смущаетесь, чувствуете неловкость при общении с малознакомыми людьми?

40. Правда ли, что вы не очень уверенно чувствуете себя в окружении большой группы своих товарищей?

Ключ к тесту

Коммуникативные склонности	Ответы	
	(+) да 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37	(-) нет 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39
Организаторские склонности	(+) да 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38	(-) нет 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40

Уровни коммуникативных и организаторских склонностей

Сумма баллов	1-4	5-8	9-12	13-16	17-20
Уровень	Очень низкий	Низкий	Средний	Высокий	Высший