

СОДЕРЖАНИЕ

Глава I. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ: СМЫСЛ ПОНЯТИЯ, ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ПРИЗНАКИ.	
1.1. Место и роль управленческой культуры руководителя образовательной организации в современных условиях	9
1.2. Культура управления и эффективность деятельности образовательной организации	23
1.3. Выводы по первой главе	37
Глава 2. ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ ПРОВЕРКА ЭФФЕКТИВНОСТИ МОДЕЛИ РЕФЛЕКСИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.	
2.1. Проектирование и реализация модели рефлексивно-управленческой деятельности руководителя образовательной организации	40
2.2. Проверка эффективности модели рефлексивно-управленческой деятельности руководителя образовательной организации	54
2.3. Выводы по второй главе	78
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	80
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	84
ПРИЛОЖЕНИЯ	83

ВВЕДЕНИЕ

Социально-экономические и политические реформы последних десятилетий в стране привели к тому, что смысл и содержание управленческой деятельности в сфере образования радикально изменились. Задачи и функции управленческих кадров значительно расширились и усложнились. Руководители образовательных организаций столкнулись с проблемами, с которыми не сталкивались прежде.

Изменения не обошли стороной средние образовательные школы (СОШ). Их руководителям (директорам, заместителям директоров) приходится решать новые задачи, искать новые методы и формы работы с педагогическим коллективом, с учащимися и родителями, с общественными организациями, с внешней средой.

Особенности финансирования современной школы и необходимость сделать свою образовательную организацию привлекательной для внешней среды обусловили развитие системы дополнительных образовательных услуг, которая коренным образом отличается от системы прежней кружковой работы.

Отказ от идеологического контекста, прежде определявшего все сферы жизни советского человека, привел к образованию воспитательных и управленческих лакун, которые до сих пор остаются ничем не заполненными. В этой ситуации на первый план выходит культура управления, корпоративная культура организации, которые призваны заполнить вакуум и заменить идеологические механизмы управления образовательными организациями.

Образовательный уровень педагогов современной школы в целом стал значительно выше. Сегодня практически все учителя имеют высшее образование, а порой и не одно. Распространенным явлением становится обучение в магистратуре и аспирантуре, получение магистерской или кандидатской степени как формы повышения квалификации. Все это создает

дополнительные трудности для руководства школ. Авторитарные методы управления не всегда оказываются эффективными, поэтому требования к управленческой культуре постоянно повышаются.

Все это определило **актуальность** данного исследования. Актуальность проблемы обусловлена тем, что в условиях модернизации процесса управления образованием, расширения самостоятельности образовательных организаций повышаются требования к профессиональной компетентности и управленческой культуре руководителей образовательных организаций.

В настоящее время имеет место противоречие между изменившимися требованиями к развитию образования и недостаточной готовностью большинства руководителей к управлению в условиях перемен в данной области. Это приводит к необходимости повышения профессионализма и управленческой культуры руководителей образовательных организаций.

Основными моментами, требующими пристального внимания и корректировки, в системе управления образовательными организациями и управленческой культуре руководителей на сегодняшний день является следующее:

- недостаточное владение теорией и практикой инновационной деятельности;
- слабое знакомство с современными теориями управления и формирования управленческой культуры;
- неумение быстро приспосабливаться к постоянно меняющимся условиям и решать слабо структурированные задачи;
- недостаточное развитие навыков профессионального компетентностного анализа собственного опыта и опыта коллег.

Таким образом, назрела необходимость создания соответствующей системы обучения управленческих кадров, обеспечивающей возможность углубления профессиональной компетентности и культуры управления.

В последние годы формируется культурологический подход к оценке и

анализу деятельности руководителя образовательной организация. Различным аспектам профессиональной культуры (культура делового общения, научно-исследовательская культура, педагогическая культура) руководителей образовательных организаций посвящены исследования российских педагогов (Н.В. Кузьмина, Я.В. Олейникова, И.П. Раченко, В.А. Сластенин, Л.Б. Соколова, Л.И. Фишман, Р.Х. Шакуров и др.).

К изучению личности руководителя образовательной организация постоянно обращается психологическая наука (Е.Е. Ведров, А.Г. Ковалев, И.С. Ладенко, В.Я. Ляудис, В.Н. Мясищев, А.В. Петровский, Е.И. Степанова, Г.П. Щедровицкий и др.), рассматривая личностные характеристики, влияющие на исполнение его социальной роли. Вместе с тем в последние годы усилился интерес к проблеме эффективного управления педагогическими системами, его сущность раскрыты в работах В.И. Зверевой, Ю.А. Конаржевского, В.С. Лазарева, М.Г. Макарова, Н.В. Немовой, М.М. Поташника, П.И. Третьякова, Т.И. Шамовой и других.

Интерес к личности руководителя, к его профессиональным качествам как предпосылкам эффективного управления отмечается в исследованиях, проводимых за рубежом. В работах М. Альберта, И. Анскоффа, Арджириса, М. Вудкока, Г. Зиммель, М. Мескона, Р. Марра, У. Самнера, Д. Смаша, Д. Френсиса, Ф. Хесри, Ли Якокка определяется набор свойств личности, которыми должен обладать успешный менеджер.

На страницах российских научно-педагогических журналов постоянно обсуждается проблема эффективного управления общеобразовательным организациям, публикуются материалы, отражающие положительный опыт. Это свидетельствует об актуальности проблемы эффективного руководства педагогическими системами, и о том, значении, которое приобретает в последнее время управленческая культура для успешного осуществления руководителем своих функций.

Однако анализ литературы, показывает, что в педагогической науке нет общепринятого понятия «управленческая культура руководителя»,

недостаточно разработаны критерии эффективного управления, не определены педагогические условия формирования управленческой культуры руководителей образовательных организаций в системе повышения квалификации.

Цель исследования – проектирование и реализация модели рефлексивно-управленческой деятельности руководителя образовательной организации.

Гипотеза исследования заключается в том, что проектирование и реализация модели рефлексивно-управленческой деятельности руководителя образовательной организации обеспечит повышение эффективности подготовки специалистов, если будут:

- определены концептуальные основы модели управления образовательным процессом;
- разработана модель рефлексивно-управленческой деятельности руководителя образовательной организации;
- использована система критериев и показателей оценки эффективности модели.

Для решения поставленной цели необходимо решить ряд **задач**:

1. Изучить научную литературу по проблеме развития управленческой культуры руководителей образовательных организаций;
2. Определить теоретико-методологические основы развития управленческой культуры руководителей образовательных организаций;
3. На основе концептуальных основ разработать модель рефлексивно-управленческой деятельности руководителя образовательной организации;
4. Осуществить опытно-экспериментальную проверку эффективности модели рефлексивно-управленческой деятельности руководителя образовательной организации.

При проведении исследования использовались следующие **методы** работы:

1. Теоретический анализ литературы по проблеме исследования, систематизация и обобщение полученных в ходе изучения данных;
2. Анкетирование с целью выявления рефлексивного компонента управленческой культуры руководителей образовательных организаций; анкетирование «Руководитель глазами подчиненных», «Психологический климат трудового коллектива»;
3. Методики определения стиля руководства трудовым коллективом В. П. Захарова и А. Л. Журавлева;
4. Количественно качественный анализ;
5. Организация формирующей работы по развитию управленческой культуры руководителей образовательных организаций.

Новизна данного исследования заключается в том, что мы не только связали процесс формирования и развития управленческой культуры с системой повышения квалификации руководящих работников школ, но и представили собственные рекомендации по организации этого процесса

База исследования. Исследование проводилось в г. Магнитогорске Челябинской области. Базой для проведения исследования стали МОУ СОШ Правобережного района г. Магнитогорска.

В исследовании принимали участие 18 человек (заместители директоров МОУ СОШ) в возрасте 29-55 лет в январе – мае 2019 года.

Привлечение к участию в исследовании именно заместителей, а не директоров СШ было обусловлено следующими причинами:

- первое лицо образовательной организации во многом выполняет представительские функции и решает стратегические задачи, нацеленные на достижение наиболее значимых долговременных целей;
- деятельность заместителей директоров школ по учебно-воспитательной и воспитательной работе направлена на решение тактических, ежедневных, рутинных задач управления;
- заместители директоров школ находятся в более тесном и непосредственном контакте с педагогическим коллективом и учащимися

школы, а зачастую и с родителями.

Теоретическая значимость работы заключается в обосновании и уточнении основных теоретических положений и концептуальных подходов к построению модели эффективного руководителя образовательной организация.

Практическая значимость заключается в возможности использования ее материалов специалистами в области образования, менеджеров по качеству образования, руководителями образовательных организаций.

Структура исследования: работа состоит из введения; основной части, включающей в себя две главы, посвященные соответственно теоретическим аспектам и практическому эксперименту по заявленной проблеме исследования; заключения и списка литературы.

Глава I. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ: СМЫСЛ ПОНЯТИЯ, ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ПРИЗНАКИ.

1.1. Место и роль управленческой культуры руководителя образовательной организации в современных условиях

Личность и деятельность руководителя стала объектом исследования различных областей наук. Это объясняется стремлением ученых найти некие общие составляющие в портрете успешного руководителя, не только сформулировать требования к профессиональной компетенции руководителя, но и выявить необходимые для эффективного управления личностные качества.

В теории управления это одна из ключевых проблем, что закономерно, т.к. эффективность работы организации во многом зависит от уровня владения руководителем способами решения управленческих задач.

Отечественными и зарубежными учеными проводились исследования по выявлению набора качеств и способностей, которыми должен обладать совершенный руководитель (М.Вудкок, Г.Х.Попов, Я.В.Радченко, Ф.Тейлор, А.Файоль, Д.Френсис). Основатели науки управления Ф.Тейлор и А.Файоль в своих работах приводят качества и способности, которыми должен обладать совершенный руководитель.

Ф.Тейлор выделяет совокупность качеств: ум, образование, опыт, такт, энергия, сообразительность, честность, здравый смысл, здоровье [22, с.155].

А.Файоль расставляет качества идеального менеджера в следующем порядке: здоровье и физическая выносливость; ум и умственная работоспособность; нравственные качества; сознательная, твердая, упорная воля; активность, энергия и в известных случаях, отвага; мужество, ответственность, чувство долга, забота об общем интересе; значительный

круг общих познаний; административная установка; общее знакомство со всем, что имеет отношение к возглавляемому производству; возможно более глубокая компетентность в специфически характерной для данного предприятия профессии [22, с. 215].

Проблема эффективного управления рассматривается в работах английских консультантов по управлению Майка Вудкока и Дейва Френсиса через престиж самой деятельности. По их мнению, эффективное управление предъявляет к руководителю специфические требования: наличие способности управлять собой, разумных личных ценностей, четких личных целей, навыков решать проблемы; изобретательность и способность к инновациям, способность влиять на окружающих; знание современных управленческих подходов; способность руководить, обучать и развивать подчиненных, формируя и развивая эффективные рабочие группы. Ученые, формулируя специфические требования к эффективному руководителю, кроме личностных качеств и способностей, вводят в перечень когнитивный компонент – специальные знания по управлению [22, с.162].

Попытки научно обоснованного ответа на вопрос о качествах эффективного руководителя предпринимались уже в 30-е годы с позиции «теории черт», согласно которой лучшие руководители обладают определенным набором общих для всех качеств.

Анализ литературы по проблеме показывает, что предпринимались попытки создания моделей личности эффективного руководителя, которые содержат комплексы качеств, способностей, сгруппированных по различным основаниям. В 60-е годы в ряде отечественных работ, характеризующих особенности управления как вида деятельности (Е.Е. Ведров, О.В. Козлова, И.М. Мангутов, Я.В. Радченко), рассматриваются некоторые качества личности руководителя. Е.Е.Ведров отмечает среди качеств современного руководителя организованность, высокую культуру труда, аккуратность, оперативность, умение правильно распределять время, организовывать рабочий день, высокую требовательность к себе и подчиненным, уважение к

членам коллектива, скромность, простоту, человечность, умение правильно воспринимать критику и быть самокритичным, предусмотрительность и корректность [31, с.45].

Большинство исследователей единодушно отмечают, что современный для их времени руководитель – это организатор, новатор, воспитатель, психолог, социолог, умелый специалист, хорошо разбирающийся в научных основах управления и организации труда (И.С.Мангутов, Г.Х.Попов, Л.И.Уманский).

Личностные характеристики представляют ядро из совокупных условий, влияющих на исполнение руководителем социальной роли. Методика построения портрета идеального руководителя сводилась к сбору мнений относительно факторов успешной деятельности по руководству коллективом. Такой подход применяли Н.С.Емшин, В.Л.Худяков, Э.С.Чугунова в оценке качеств руководителей промышленных предприятий и научных организаций, а также исследователи управленческих качеств директоров школ (Е.А.Ермолаева, Г.Д.Долецкий).

В литературе этого периода встречаются различные мнения относительно группировки качеств личности для их оценки: Е.Е.Ведров, А.А.Годунов, А.А.Зворыкин исходят из организаторских возможностей личности; В.И.Грачев, П.П.Лопатов, Е.С.Кузьмин выделяют социально-политические, морально-психологические, деловые качества, при этом акцентируя внимание на мотивах поведения и физических особенностях личности. И.С.Мангутов, Т.И.Руднева, Л.И.Уманский придерживаются мнения функциональной группировки качеств, выделяя три группы: качества, характеризующие активность руководителя; выражающие отношение к своему статусу; характеризующие его коммуникабельность. Ими доказано, что адекватность оценок результатов деятельности руководителя, полученных от разных категорий сотрудников, является показателем успешности самой системы [31, с.162].

К изучению личности руководителя постоянно обращается

психологическая наука. В работах отечественных психологов-исследователей А.Г.Ковалева и В.Н.Мясищева отмечается, что сложная деятельность руководителя требует знания дела, высокого уровня интеллекта, в частности наблюдательности, гибкости ума, творческой инициативы, определенных характерологических качеств личности – увлеченности делом, ответственного отношения к нему, знания людей и умелого подхода к ним, решительности и твердости воли. В качестве существенного компонента организаторских способностей руководителя выделяют интеллектуальное свойство личности, проявляющееся в способности ориентироваться в реальной действительности, разбираться в людях и их возможностях [42, с.155].

Специфика управленческого труда в сфере педагогической деятельности предъявляет к руководителю несколько иные требования. Выдающиеся отечественные педагоги А.С. Макаренко, В.А. Сухомлинский, С.Т. Шацкий в своих работах указывали на целый ряд особых свойств, необходимых руководителям советской школы. К их числу относятся: любовь к детям, требовательность к себе, коллективизм, чуткость, принципиальность, настойчивость, последовательность, тактичность, профессиональная компетентность (знание педагогического процесса, современных проблем педагогики и психологии, научных основ управления школой и умение применять эти знания в практической деятельности). [41, с.155].

В отечественной литературе конца 20 века (М.Г.Захаров, М.И. Кондаков, Э.Г. Костяшкин, В.А.Караковский, И.П. Раченко, Р.Х.Шакуров и др.) современный руководитель образовательной организация характеризуется высокой компетентностью, способностью управлять на научной основе. При этом он должен гармонично сочетать в себе качества администратора и коллективиста, деловитость и человечность, объективность в оценке работы учителя, справедливость, уважительное отношение ко всем работникам школы, такт и выдержку, отзывчивость и

трудолюбие, настойчивость, требовательность и решительность.

Ученые, обобщая научные данные, содержащиеся в управленческой, школоведческой и психологической литературе, выделяли группы личностных профессионально значимых свойств руководителя [9, с.18].

1) идейно-политические (идейная убежденность, принципиальность, патриотизм, политическая зрелость, чувство общественного долга);

2) нравственные (трудолюбие, честность, добросовестность, любовь к людям, в частности к учащимся, справедливость, порядочность, скромность, стремление к самосовершенствованию, уважение к подчиненным);

3) профессиональная компетентность (широкий общий кругозор, высокая культура); профессиональные знания (педагогика, психология, теория управления, научные основы управления школой, педагогическая этика и другие отрасли педагогической науки); способность реализовать свои знания на практике, владение методами психолого-педагогического, социологического исследования; административно-организационные (организованность, последовательность, гибкость, выдержка, умение объективно оценивать работу коллектива, контролировать);

4) профессионально-деловые (умение ставить цели и задачи перед коллективом и стимулировать его в целях достижения высоких результатов работы; настойчивость, деловитость, умение видеть новое, сильная воля, решительность, энергичность, оперативность, способность принимать решения и прогнозировать результаты; аналитические способности, творческая направленность педагогической и управленческой деятельности, осознанность личной ответственности);

5) коммуникативные (умение устанавливать контакты с людьми, слушать собеседника, интерес к людям, умение поставить себя на место другого, такт в отношениях с работниками школы и учащимися).

Управленческое мышление обладает следующими характеристиками: системно-альтернативный характер мышления (охват основных сторон дела и влияющих на него факторов), творческие способности (выдвижение

конструктивных идей без внешнего побуждения), антиципация (предвидение последствий принимаемых решений), гибкость (изменение методов деятельности при изменении внешних условий), методическая подготовленность (применение эффективных методов и средств управленческого труда). Эмоционально-волевой потенциал предполагает наличие воли (способности смело и настойчиво преодолевать препятствия), надежности самоуправления (умения четко поставить цели и достичь их), контактности (способности вступать в продуктивное общение); стрессоустойчивости (умения сохранять работоспособность в экстремальных ситуациях).

К функциональным обязанностям относят: умение принимать решения, организаторские способности (способности вести работу в группе в синхронном режиме), ориентацию на внедрение разработок мирового уровня, умение работать по оптимальным схемам, педагогический потенциал (умение развивать и обучать членов группы); тактичность (способность работать в режиме партнерства); чуткость (умение чувствовать особенности подчиненных): дипломатичность (умение вести принципиальные переговоры); самокритичность, принципиальность (собственное соблюдение норм и правил – составляющие служебной этики) [41, с. 62].

Разработанная В. Слабодяном модель руководителя в меньшей степени включает качества и способности личности менеджера, а в большей мере – специальные знания и умения (знания особенностей управленческой деятельности, знание разнообразных средств и методов управленческой деятельности, умение ставить цели и задачи) [45, с.14].

По данным исследований, посвященных проблеме построения модели эффективного руководителя образовательной организации, были выделены четыре блока качеств и способностей:

- профессиональная подготовленность (знания, умения, навыки по профилю деятельности; знание науки управления; опыт работы);
- психологическая подготовленность (интерес к деятельности, чувство

ответственности, коллективизм);

- организаторские способности (способность к быстрой и четкой ориентировке в психологии людей, практический склад ума, сила воли);

- педагогические способности (педагогическая наблюдательность, изобретательность, любовь к людям).

В описанной модели эффективного руководителя также значительное место занимает когнитивный компонент, также вводятся и новые компоненты: «психологическая подготовленность» и «педагогические способности. Между тем Л.П.Ковалев по-своему трактует организаторские способности, вынося их из структуры «педагогических способностей» [15, с.102]. Из педагогических способностей выбираются только педагогическая наблюдательность и изобретательность, а в организаторские способности, на наш взгляд, внесены характеристики, которые более относятся к психологической подготовленности.

Для построения комплексной модели эффективного руководителя исследователями выбирались и другие основания для группировки качеств и способностей личности менеджера. Кроме профессиональной подготовленности руководителя, под которой подразумеваются специальные знания и умения, навыки, ученые выделяют методическую и социальную компетентность. Под методической компетентностью М. Марр понимает способность к восприятию и интерпретации информации, к системному мышлению. Социальная компетентность характеризуется способностью к обучению, сотрудничеству, разрешению конфликтов, контактностью, умением вести переговоры, достигать поставленных целей, способностью к адаптации, личной инициативой, готовностью принимать на себя ответственность.

Таким образом, одни представители теории управления эффективность руководства ставили в зависимость от наличия качеств личности, обеспечивающих успешное выполнение функций по управлению образовательными организациями [44, с.133]. Другие при построении модели

эффективного руководителя применяют деятельностный подход, в центре внимания которого деятельность руководителя (директора, зам. директора) школы - сложная социально-педагогическая система управленческого характера.

Основываясь на данном подходе, ряд ученых выделяют наиболее значимые составные управленческой деятельности, анализируя социальные функции и должностные обязанности руководителей школы, описывая модель руководителя как определенный эталон, обусловленный современными к ней требованиями. Деятельность директора школы, как и всякая другая «не существует иначе как в форме действия и только действия. Если из деятельности мысленно вычесть осуществляющие ее действия, то от деятельности вообще ничего не останется» [44, с. 47].

Ю.А.Конаржевский, В.С.Лазарев, М.М.Поташник, П.И.Третьяков, Т.И.Шамова определяют, что «...хороший руководитель владеет разнообразными методами влияния на поведение подчиненных и способен выбирать наиболее адекватные из них в каждой ситуации» Ученые связывают эффективную деятельность с умением руководителей: анализировать состояние коллектива, понимать мотивы поведения своих подчиненных, побуждать педагогов к продуктивной работе и стимулировать их профессиональный рост, эффективно контролировать работу, предупреждать и разрешать конфликты в коллективе, строить деловое общение с подчиненными в соответствии с их индивидуальными особенностями и ситуацией. Эффективность управления ставится в зависимость от грамотного целеполагания и построения системы действий по достижению запланированного результата [16, с. 99].

Рефлексия руководителя педагогического коллектива позволяет увидеть весь спланированный процесс объёмно, в ракурсе параллельно осуществляемых работ; управлять выполнением плана по принципу «главного звена» с прогнозированием и предупреждением возможных срывов; наиболее полно учесть связи между различными работами, давая

ему, возможность сосредоточить своё внимание в каждый момент времени на наиболее ответственных участках учебно-воспитательного процесса [15, с. 76].

Таким образом, согласно второму подходу основу модели эффективного руководителя составляют знания теорий и методик научного управления социальными организациями, способность применять эти знания на практике и профессиональные умения.

Особую роль в деятельности руководителя образовательной организация играет его коммуникативная активность. Она занимает одну из ключевых позиций в руководстве педагогическим коллективом. Роль коммуникативных способностей руководителя образовательной организация описана в трудах Н.И. Пирогова, В.А. Сухомлинского, Р.Х. Шакурова, исследовавших этот вид деятельности руководителя. Множество конфликтов, влияющих на формирование психологического климата педагогического коллектива образовательной организация, обусловлены отсутствием коммуникативных способностей у руководителя. Его речь, стиль общения могут вызывать как положительные, так и отрицательные эмоции, формируя психологический климат и результативность деятельности педагогического коллектива [54, с. 55].

Стиль делового общения руководителя задает определенные нормы в коллективе, которые усваиваются учителями и переносятся ими на другие ситуации, влияя на характер взаимоотношений как между ними, так и с учениками и родителями. Высокий уровень культуры делового общения положительно влияет на совместимость членов педагогического коллектива, создавая благоприятный морально-психологический климат. Руководитель с высокой культурой делового общения успешно решает коммуникативные задачи. В эффективности выполнения такой функции управления как руководство (руководство подразумевает объединение сотрудников вокруг организационных целей и побуждение на их достижение) решающую роль играют ситуационные факторы [54, с. 25].

Стиль руководства руководителя образовательной организации должен обеспечивать формирование таких отношений между членами коллектива и такое их организационное поведение, которые в максимальной степени способствуют достижению цели школы. Структура личных качеств руководителя должна соотноситься с личными качествами, деятельностью и задачами его подчиненных. Важно не то, какими качествами обладает руководитель, а что он делает, какова его манера поведения по отношению к подчиненным, его «управленческий почерк» хотя личные качества являются существенными составляющими успеха. Однако более поздние исследования показали, что в оценке эффективности руководителя решающую роль могут сыграть ситуативные факторы: потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействия среды, а также имеющаяся информация. Поэтому в современной теории руководства актуализировался ситуационный подход. Ученые пытаются определить, какие стили поведения и личные качества более всего необходимы в определенных ситуациях [21, с. 140].

Результаты этих исследований показывают, что разные ситуации требуют различных организационных структур, поэтому должны выбираться и различные способы управления, в зависимости от характера конкретной ситуации. Таким образом, руководитель должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях. Он должен обладать развитыми навыками рефлексивной деятельности. Чтобы точно оценить ситуацию, необходимо хорошо представлять наличие способностей у педагогов школы и своих собственных, природу задачи, полномочия и характер информации. Ни один стиль руководства не может считаться лучше других во всех случаях: в управлении эффективный руководитель анализирует ситуацию, чтобы определить соответствующий порядок действий.

Различные ситуационные модели помогают осознать необходимость гибкого подхода к управлению образовательными организациями. Но, даже хорошо представляя себе все вышесказанное, очень легко допустить ошибку

в суждениях о людях, их мотивах, потребностях, возможностях. Руководитель должен быть всегда готовым к переоценке своих суждений и, если необходимо, соответствующему изменению стиля. Поэтому закономерно обращение исследователей к проблеме лучшего стиля руководства педагогическим коллективом.

Лучший стиль руководства - адаптивный, или ориентированный на реальность. Поэтому эффективные руководители - это те, кто может вести себя по-разному в зависимости от требований реальности, а для этого необходимо обладать высокой управленческой культурой. Руководство является в определенной степени искусством. Руководитель образовательной организация, подвигая коллектив к запланированному результату «должен научиться пользоваться всеми стилями, методами и типами влияния, наиболее подходящими для конкретной ситуации» [23, с. 331]. Поэтому он должен всегда быть готовым на рефлексивной основе к переоценке суждений и к необходимости изменения соответствующего стиля руководства, особенно в конфликтных ситуациях.

Практика работы зарубежных и отечественных организаций показывает, что эффективным современным руководителям необходимы знания и навыки по управлению конфликтами и их прогнозированию. Конфликтная ситуация – достаточно подвижное, неустойчивое состояние, способное измениться при коррективах любого из составляющих элементов: взглядов оппонентов, отказе субъектов от дальнейшего взаимодействия. Руководитель, владея навыками рефлексии, видит противоречивые позиции сторон, несовпадение интересов, желаний субъектов педагогического процесса, на стадии противоречий эффективно управляет конфликтной ситуацией.

Таким образом, в пределах одной педагогической системы формируется несколько форм общности людей с различными системами норм и ценностей, которые определяют практическую деятельность. Директор школы и его заместители становятся носителями более

прогрессивного воззрения, воплощающего в себе новый способ жизнедеятельности системы. Долг определяет субъективные действия: действуя самостоятельно, руководитель образовательной организация должен выражать и общественные требования. Возникает проблема совмещения ответственности, долга и субъективного целеполагания. Чувства, переживания, запросы – подвижны, индивидуальны, а принципы и традиции предполагают общие нормы деятельности, что обуславливает культуру профессиональной роли [23, с.162].

Культурологический подход к оценке и анализу деятельности руководителя формируется в 80-90-х годах, благодаря чему деятельность руководителя априори считается культуросообразной и социально направленной. Необходимость рассмотрения деятельности руководителя в разрезе культуры диктуется тем обстоятельством, что она не во всех её проявлениях выступает как явление культуры. Средства (цели, формы, технологии), по большей части, являются объектом выбора, а выбор предполагает субъекта-руководителя, который это делает, и намерения (мотивы), которыми он руководствуется. В зависимости от качества выбора, соответствия его социально-исторической норме деятельность руководителя может считаться культуросообразной. Руководствуясь нормами «культуры», управленцы различных рангов в значительной степени смягчают процесс жесткого администрирования, что способствует повышению результативности управления организацией [17, с.12].

Исследователи начинают рассматривать эффективность управления в зависимости от различных профессиональных норм: от коммуникативной культуры, педагогической и научно-исследовательской культуры (Т.Г. Браже, В.П. Бездухов, Н.Е. Щуркова, Л.И. Фишман и др.). Культура управления в сфере образования рассматривается учеными как часть общей профессионально-педагогической культуры, что подтверждает мысль о значимости интеграции общей, специальной и управленческой культуры.

Традиционное представление о профессионально-педагогической

культуре основывается на нормах, правилах педагогической деятельности, на педагогической технике и мастерстве. Для последних лет (Т.Г. Браже, Г. Вайлер, Н.В.Карнаух, Я.И.Лефстред) характерно активное использование и распространение понятия профессионально-педагогической компетентности, что обусловлено усиленным вниманием исследователей к личности руководителя и учителя, и, прежде всего, к системообразующим факторам их деятельности. Профессионально-педагогическая компетентность определяется как явление, интегрирующее профессиональные теоретические знания, практические умения, апробированные в опыте, и профессионально значимые личностные качества [10, с.78].

В ее структуре выделяется ряд компонентов: профессионально образовательный, базовый, содержательный компонент (предполагает наличие у педагога теоретических знаний и умений, обеспечивающих профессиональную деятельность); профессионально-деятельностный, практический компонент (профессиональные знания и умения, наработанные в собственном опыте). «Можно сказать, что это профессиональные знания и умения в действии. Они позволяют видеть процесс труда в целом, анализировать конкретную профессиональную ситуацию, прогнозировать её развитие при различных условиях и находить среди многих вариантов наиболее эффективное решение, точное, правильное, экономичное». Отмечается, что современный специалист в расчет должен принимать «... не только узко профессиональный, сиюминутный эффект, но и социально-нравственные аспекты решения проблемы». Доказывается, что высокий уровень развития профессиональных установок определяет творческий подход к работе и ответственность за свои действия.

Б.И. Любимов, В. Чинапах представляют аналогичный состав основных компонентов профессионально-педагогической компетентности. Ряд ученых, основываясь на понятии «профессиональная компетентность», вводит понятие «управленческая культура», которое рассматривается как «...мера и способ творческой самореализации личности руководителя школы в

разнообразных видах управленческой деятельности, направленной на освоение, передачу и создание ценностей и технологий в [управлении школой]. Другие авторы считают, что это многокомпонентное понятие, включающее «...основы для сознательной организации процесса управления образовательным организациям согласно жизненным целям, планам и жизненной программы руководителя» [10, с.14].

В. А. Сластенин предлагает считать индикатором состояния управленческой культуры руководителя нравственное отношение к деятельности и педагогу, в противном случае она (деятельность) подменяется неадекватными формами. Именно нравственно-этические отношения в совместной деятельности выступают как основа управленческой культуры [41, с. 58].

Рассмотрение эволюции взглядов на личность руководителя позволяет сделать вывод о том, что описание модели личности эффективного руководителя, базируясь на культурологическом подходе, сводится к попытке определения структурных компонентов управленческой культуры руководителей школы. Называются аксиологический, технологический, личностно-творческий компоненты [41, с. 29].

Таким образом, культурологический подход вбирает в себя предшествующий опыт построения модели эффективного руководителя, интегрируя знания, умения, качества и способности личности руководителя как субъекта управленческой деятельности, открывая перспективу личностного роста. Предыдущие подходы ограничивали основное психологическое ядро личности руководителя структурой и характером профессиональной деятельности или не учитывали его вовсе. В культурологическом подходе по-новому понимается профессиональное развитие руководителя: активное качественное преобразование своего внутреннего мира, которое приводит к новому способу жизнедеятельности - творческой самореализации в профессии на основе осознания личностных затруднений.

Культурологический подход приблизил исследователей к ответу на вопрос, какого руководителя считать эффективным, способным успешно управлять педагогической системой. По определению ряда ученых (Ю.Л.Конаржевский, И.С.Лазарев, М.М. Поташник), управление представляет собой процесс перевода педагогической системы на новый качественный уровень развития.

1.2. КУЛЬТУРА УПРАВЛЕНИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.

В психологии и в теории управления под управленческой культурой руководителя понимают комплекс управленческих знаний, умений и опыта, а также профессионально значимых личностных качеств лидерской и творческой направленности. «Высшее мастерство управления состоит в умении выбирать наиболее эффективные для данного конкретного момента времени и сложившихся обстоятельств методы управленческой деятельности» [44, с. 31].

Структура управленческой культуры:

1. Управленческая компетентность - синтез познаний (теоретической подготовки) и практического опыта в области управления вообще и государственного управления в особенности.

2. Информированность обо всех проблемах, явлениях, процессах, преобразованиях, происходящих в сфере управления.

Помимо наличия у руководителя профессионального образования, профессионального мастерства, особое значение имеет его способность к повышению эффективности профессиональной деятельности путем изменения своего поведения, к постоянному развитию управленческих способностей. Нельзя овладеть этими способностями сразу, их

формирование и развитие может происходить на протяжении достаточно длительного отрезка времени, при чередовании периодов обучения и практической деятельности.

Большое значение в деятельности профессионального руководителя имеют факторы опыта, умения использовать стандартные методы и импровизировать в своей деятельности, находить творческие и оптимальные решения, адаптироваться к любым изменениям.

Управленческая культура руководителя как субъекта этого процесса позволяет осуществлять этот процесс эффективно и повышать результативность работы педагогической системы. Опыт использования личностно-деятельностного подхода к определению модели эффективного руководителя, исследования различных сторон работы руководителя образовательной организации с позиции культурологического подхода для описания модели, сообразно современным конкретно-историческим потребностям времени, профессиональным нормам, а также культуре роли, вызывают потребность осмысления сущности и структуры понятия «управленческая культура руководителя образовательной организации» [46, с. 208].

Рассмотрим подробнее некоторые аспекты управленческой культуры руководителей образовательных организаций, в частности роль руководителя в управлении конфликтами.

Управление конфликтами – это часть управленческой деятельности, поэтому общие методы управления – административно-правовые, экономические, социально-психологические – применяются и в этой сфере. Специфику управления конфликтами определяет высокий удельный вес в их содержании субъективно-психологических факторов.

Руководитель образовательной организации должен определить свой подход к управлению конфликтами в зависимости от особенностей управляемого им коллектива, психологического климата в нем, от источника, причины и сути каждого конфликта. В некоторых случаях следует применить

силовой подход, настоять на своем, использовать принуждение для быстрого разрешения конфликта. Некоторых конфликтов следует избегать, или приспосабливаться к конфликтующим сторонам. В других случаях следует использовать компромиссные решения. Наилучшим способом управления конфликтной ситуацией является сотрудничество, привлечение сторон к совместному разрешению проблем.

Для успешного управления конфликтами руководитель должен обладать высоким уровнем управленческой культуры. Он должен уметь определить общие цели для всех конфликтующих сторон; уметь отделять людей от проблем и фокусировать внимание на интересах, а не на личных позициях; разрабатывать решения, отвечающие взаимным интересам участников конфликта и выбирать лучшую из альтернатив. Руководитель должен уметь проявлять гибкость в подходе к разрешению конфликта и твердость в исполнении принятых решений. Для этого он должен обладать сильно развитой культурой управления, быть педагогом, психологом, социологом, культурологом одновременно.

Коренная модернизация управления образованием предполагает обновление сферы и видов деятельности руководителей. Образовательные организации приобретают большую самостоятельность, обладают большими правами. Одновременно с этим возникает необходимость выстраивать конкурентоспособную образовательную политику, развивать индивидуализированные, привлекательные формы работы. Следствием расширения прав и самостоятельности является повышение ответственности за сделанный выбор.

Играя в многоуровневой системе управления образованием ключевую роль и находясь в центре социально-экономических и педагогических преобразований, руководители образовательных организаций координируют, направляют, побуждают к деятельности и мотивируют труд педагогов. Именно от кадров управления, их управленческой культуры, профессиональной компетентности, экономической грамотности и

инициативности, четкого распределения профессиональных функций зависит степень успеха проводимых реформ в образовании.

Значимость принятия руководителями образовательных организаций серьезных самостоятельных решений стратегического и тактического характера усиливается на фоне возрастающих требований к школе макро- и микросоциума. Повышение профессионализма управленческой деятельности становится важным условием успешности инновационных процессов в образовании и должно происходить в области образовательной менеджмента.

Ожидаемые качественные результаты реструктуризации связаны с созданием открытой образовательной организации. Это означает расширение функций образовательной организации в области воспитания, образования, развития личности, ее социальной защиты; полифункциональный характер работы образовательной организации по различным направлениям социально-педагогической деятельности; наличие широких социальных связей и взаимовлияния с окружающей средой [19, с. 69].

Руководителям образовательных организаций необходимо органично связать содержание образовательного процесса с социальной, культурной, природной, производственной средой, а также решать задачи формирования информационного, культурного, образовательного пространства за стенами школы.

Сегодня руководители образовательных организаций начинают испытывать потребность в овладении навыками стратегического проектирования, системного моделирования протекающих в учреждении процессов, организации эффективных межличностных и профессиональных коммуникаций в педагогическом коллективе, мотивации исполнителей на осуществление миссии школы и т.д. [25, с.100].

Эффективность функционирования системы повышения квалификации работников образования связана с усложнением содержания управленческой деятельности, с ростом ее наукоёмкости, многогранности профессиональной

современного руководителя образовательным организациям.

Ряд требований к управленческой компетентности руководителя образовательным организациям является общим, характерным для всех моделей. Независимо от модели реструктуризации образовательной организация его руководителю важно:

- знать концептуальные основы и представления о возможных траекториях построения моделей образовательной организация, имеющийся опыт в области реструктуризации; уметь анализировать эти знания и творчески «преломлять» их, исходя из собственных условий;

- уметь осознанно выбирать оптимальную модель, осуществлять ее проектирование, что связано с освоением основ стратегического планирования, в котором руководитель образовательной организация может выступать и как инициатор, и как один из разработчиков проекта реструктуризации данного образовательной организация;

Эффективное применение руководителями новых методов управления позволит им понимать такие качества управления образованием, как согласованность, целеустремленность, демократичность (ответственность за согласованный результат при свободе выбора индивидуальных способов его достижения каждым субъектом) управления, а также его общественный характер; именно стратегический подход руководителя может помочь школе гибко и максимально безболезненно реагировать на изменения внешней среды и условий функционирования:

- обладать соответствующими знаниями и способностями в области экономики образования: перевод образовательных организаций на нормативное бюджетное финансирование с возможным усложнением структуры образовательной организация, наделение их определенной финансовой самостоятельностью приведут к расширению поля экономической деятельности руководителя образовательной организация;

- уметь ориентироваться в законодательных актах, в юридических особенностях изменения статуса организация и, соответственно

учредительных документов, нормативной базы, с правовой точки зрения грамотно проводить возможные кардинальные кадровые решения и по необходимости выстраивать договорных отношений с различными партнерами;

- знать основы управления инновациями, мотивирования деятельности, управления человеческими ресурсами, психологии принятия управленческих решений, обладать сформированной коммуникативной культурой – все это связано с инновационным характером реструктуризации как таковой;

- хорошо ориентироваться в изменениях содержания образования, в современных методических подходах и образовательных технологиях, уметь критически отбирать и адаптировать их к условиям своей образовательной организация;

Таким образом, вариативный подход к решению проблем образовательной организация связан с внедрением различных образовательных моделей, что требует соответствующей профессиональной готовности руководителей образовательных организаций [25, с. 269].

Еще одним критерием оценки управленческой культуры руководителя является то, что руководитель образовательной организация должен уметь регулировать взаимоотношения в своем коллективе, создавать благоприятный психологический климат, формировать организационную культуру.

Отметим, что руководитель учебной организации должен быть ориентирован на решение социальных и социально-психологических проблем, возникающих в коллективе. При проведении соответствующих исследований в педагогических трудовых коллективах психологи часто отмечают у руководителей преимущественную установку на организационно-технические проблемы. Если руководитель не ориентирован в решении проблем на человека, то это сказывается на эффективности действий руководителя в его работе с людьми и на эффективности работы коллектива в целом. За перегруженностью многих руководящих работников

образовательных организаций часто скрывается непонимание ими того, что они сами никогда не смогут решить все проблемы, которые множатся, поскольку усложняется внешняя и внутренняя организации, повышаются требования к образовательному учреждению и к руководству им.

Социально-психологический климат, проблемы и конфликты связаны, прежде всего, именно с людьми: с их эмоциональным состоянием, профессиональной компетентностью, коммуникативными особенностями и т.д. Задача управления состоит в организации взаимодействия работников, создания благоприятной психологической атмосферы. За организационными проблемами стоят конкретные люди, их нераспорядительность, безответственность, недисциплинированность. Если направить свои усилия на работу с людьми и сделать так, чтобы они сами в первую очередь были заинтересованы в решении этих проблем, чтобы они были подготовлены к ним, то работа руководителя будет намного эффективнее. Суть деятельности руководителя, а значит и проявления управленческой культуры состоит в организации эффективной совместной работы людей [27, с. 252].

Переключиться с решения организационно-технических проблем на работу с людьми не так просто. Многим руководителям, как говорится, легче сделать самому, чем добиться исполнения от других. Потому и идут они часто по пути наименьшего сопротивления. Это действительно нередко самый легкий путь. Но и самый бесперспективный, ибо самому все не сделать, не решить, и рано или поздно руководитель обнаружит, что люди вокруг него отвыкли от самостоятельности, не могут или уже не хотят самостоятельно принимать решения.

Можно сказать, что профессиональные и деловые качества руководителя создают лишь потенциальную возможность его эффективной деятельности: их реализация определяется тем, в какой степени ему удастся решить задачи своего взаимодействия с людьми. Тем самым успех руководителя во многом определяется тем, как происходит его общение с подчиненными, коллегами, вышестоящим руководством. Сегодня одна из

центральных задач, которую приходится решать руководителям в своих коллективах, - создание условий проявления активности, инициативы, творчества людей, формирования определенной атмосферы, психологического климата в коллективе, соответствующего настрою работников. Поэтому и требования к руководителю повышаются [27, с. 233].

Психологическая культура общения предполагает развитие у человека определенных навыков ориентации в ситуациях общения: умения правильно их оценивать, адекватно воспринимать и интерпретировать поведение партнера и свое собственное, умения осознавать цели взаимодействия и принимать соответствующие решения и т. д. Применительно к обсуждаемым проблемам «трудного» взаимодействия речь идет об определенных навыках анализа конфликтных ситуаций.

Неверные представления руководителей об оптимальных взаимоотношениях людей становятся существенной помехой при решении задач их регулирования.

Сложившиеся в прошлом стереотипы управленческого мышления ориентировали руководителей на стремление к идеалам бесконфликтного развития и функционирования коллективов.

Для этого у них были некоторые основания: если идеалом являлось постоянное единство по всем вопросам, отсутствие разногласий (независимо от того, стоит ли за этим подлинное согласие или просто отсутствие у людей какой-либо позиции), то столкновение разных точек зрения в коллективе часто оборачивалось против самого же руководителя, потому что воспринималось как недостаток в проводимой им воспитательной работе. Отсюда и распространенное однозначно негативное отношение к конфликтам во всех их формах [21, с. 36].

Специалисты, занимающиеся изучением конфликтных ситуаций в организациях, утверждают, что они могут оказывать положительное влияние на состояние дел, результат работы, взаимоотношения людей. Во всяком случае, конфликт, бесспорно, имеет сложную природу, и неправомерно

однозначно трактовать его как нечто негативное.

Педагогическая среда, в большей степени, чем какая-либо другая среда человеческой деятельности, характеризуется высокой степенью сложности, ей присущи обостренное психолого-эмоциональное восприятие происходящих в ней процессов, многочисленные конфликты интересов лиц, действующих в ней. Конфликты сами по себе не являются отрицательной характеристикой. Они необходимый элемент существования любого коллектива. Грамотное руководство образовательным организациям заключается в том, чтобы ввести конфликты в русло здоровой конкуренции, соревновательности, направленной на решение профессиональных проблем.

Для уменьшения издержек самоорганизации и обеспечения возможности переноса сформированных механизмов рефлексии на различные задачи коллектива необходим руководитель, владеющий этим методом. Причем педагогический коллектив должен осознавать намерения руководства. В свою очередь, руководитель должен осознать позиции и намерения каждого его члена, что подразумевает возможность рефлексирования знания интересов и позиций всех участников педагогического процесса и дальнейшего создания обобщенного образа коллектива.

Динамика функционирования коллектива в целом приводит к изменению условий, в которых решаются конкретные задачи деятельности, что вызывает необходимость выбора таких элементов технологии деятельности, которые обеспечивают самоорганизацию коллектива, то есть способность перестройки схем деятельности при изменении условий. Такая перестройка происходит за счет рефлексивного анализа, состоящего в сопоставлении схем деятельности и условий их реализации с последующим замещением одних элементов технологии деятельности другими и осознанием участниками обсуждения результатов такого замещения [16, с. 88].

Через систему повышения квалификации руководители

образовательных организаций имеют возможность овладеть необходимыми знаниями и методиками эффективного управления педагогическим коллективом, быть в курсе современных требований к уровню и качеству управленческого труда в сфере образования.

В системе повышения квалификации существует возможность не только ознакомления с теоретическими наработками решения вышеозначенных проблем и нормативно-методическими требованиями, но и возможность практического освоения новыми управленческими методами.

Процесс обсуждения практики позволяет воссоздать рефлексивные процессы руководителя относительно конкретных видов деятельности. Взаимодействие слушателей курсов (директоров и заместителей директоров школ) дает возможность им отрефлексировать обобщенный образ руководителя и новые возможности управленческой деятельности в различных, нестандартных ситуациях.

Теоретическое осмысление структуры понятия «управленческая культура руководителя образовательной организация» позволило предположить, что доминирующим является рефлексивный компонент управленческой культуры руководителя, который следует понимать как самонаблюдение, самопознание, осмысление своей деятельности, дающие основу для творчества, поиска и созидания новых культурных образцов своей профессиональной деятельности. Культура роли руководителя образовательной организация заключается в прогнозировании путей развития образовательной организация как педагогической системы [26, с. 46].

Существующая практика повышения квалификации не в полной мере обеспечивает условия по организации обучения этой категории кадров (директоров и заместителей директоров школ) с учетом современных требований, предъявляемых к руководителям образовательных организаций.

Таким образом, с учетом имеющегося опыта актуализируется задача разработки системы повышения квалификации руководителей образовательных организаций, целью которой является развитие

управленческой культуры как условия эффективного руководства образовательными организациями. Условия для формирования управленческой культуры можно создать в системе повышения квалификации руководителей образовательных организаций, если обучение будет основано на личностно-ориентированном и компенсаторном принципах.

Сопоставление доминант, существующих в практике систем дополнительного образования руководителей образовательных организаций, показало, что перенос приоритетов на личностно-ориентированную направленность актуализирует задачу разработки модели системы повышения квалификации руководителей образовательных организаций целенаправленно формирующей их управленческую культуру [46, с.162].

Управленческая культура руководителей образовательных организаций должна соответствовать следующим принципам:

1. Принцип открытости (признание обмена системы – образовательной организацией – информацией, отношениями, энергией, материалами, с окружающей средой, обществом). Проявляется в контексте анализа всей системы воздействующего на образование и управление им окружения. «Открытая модель» управления предполагает: открытость образования будущему; интеграцию всех способов освоения человеком мира; развитие и включение в процессы управления синергетических представлений об открытости мира, целостности и взаимосвязанности человека, природы и общества; обращение к мировоззренческим и смысловым моделям (а не их догматизация или полное отсутствие); установку субъектов управления на сверхзадачу, в связи с чем образование находится в процессе постоянного поиска и изменения, все время, формируя новые ориентиры и цели; изменение роли руководителя: переход к совместным действиям в новых, небывалых ситуациях в открытом, изменяющемся, необратимом мире.

2. Принцип ценностно-личностного подхода руководителя к подчиненным. Несомненна эффективность самоорганизации в управлении при развитых отношениях доверия, взаимоуважения, взаимопомощи, когда

используются знания всех участников педагогического процесса, а не только небольшого числа лиц, осуществляющих планирование и управление в административно-командной форме. Он требует умений обращаться к внутренним источникам и механизмам саморазвития ценностного (рефлексивного) слоя сознания, представленного деятельностью его личностных структур: мотивирования, рефлексии, критичности, автономности и др.

3. Принцип субъектности (ориентация на переход от традиционно-директивного управления на руководство, способствующее актуализации внутренней, творческой активности личности). Для становления субъектности необходимо овладеть новыми педагогическими умениями по созданию условий, способствующих самоорганизации не только личности руководителя, но и подчиненных.

4. Принцип приоритета развития целого. Во всей объединенной области устанавливается новый, более высокий темп развития. Целое развивается быстрее составляющих его частей. При этом существенную роль играет согласованность действий, кооперация усилий для объединения в единое целое, особенно когда речь идет о такой сложной системе, как образование. Выгодно развиваться вместе, ибо это приводит к экономии материальных, духовных и других затрат (Е.Н. Князева). В связи с этим становится важным процесс вовлечения управляемых в процессы их собственного развития для создания нового целого.

Следовательно, парадигмой формирования рефлексивного компонента должно быть осмысление собственных профессиональных и личностных возможностей, становление навыков самоанализа, самокоррекции, определение траектории саморазвития и самообразования, моделирование и оценка новых образцов управленческой деятельности [16, с. 27].

Результат обучения руководителей образовательных организаций в системе повышения квалификации напрямую зависит от содержания,

обусловленного принципами построения системы. В целях осуществления единой государственной политики в области дополнительного профессионального образования, удовлетворения профессиональных потребностей специалистов в интересах развития их личности и творческих способностей разработаны государственные требования (ФЗ «Об образовании»).

Опыт построения содержания обучения, накопленный в системе повышения квалификации руководящих кадров образования, позволяет выделить группы факторов, влияющих на его конструирование [26, с. 23].

К первой группе относятся факторы, связанные с социальными требованиями, направленными на активизацию прогрессивных тенденций в сфере образования (модуль 1). Эти требования содержатся в правительственных документах, в нормативных документах системы образования всех уровней, регламентирующих деятельность образовательной организация.

Вторая группа факторов связана со спецификой объекта и субъекта обучения – руководителя образовательной организация, то есть с его практическим опытом, уровнем знаний, характером профессиональной деятельности (модуль 2).

В третью группу входят факторы, которые определяются особенностями самой системы повышения квалификации; она является звеном в системе непрерывного образования.

Результаты формирования или компенсации несформированных компонентов управленческой культуры зависят от того, какими методами и в каких формах оно осуществляется. Методы и формы по своей сути содержательны и поэтому в значительной степени влияют на результативность обучения [26, с. 79].

Проблему методов обучения руководящих кадров в системе повышения квалификации мы рассматриваем с позиций общедидактической концепции методов обучения, разработанной в отечественной дидактике

(Ю.К. Бабанский, Н.М. Верзилин, М.А. Данилов, И.Д.Зверев, Т.А. Ильина, И.Я. Лернер, И.Т. Огородников, М.Н. Скатин, Г.И. Щукина и др.). Методы обучения в любой подсистеме образования связаны с целью обучения, его содержанием, уровнем готовности субъекта к обучению, наличием и особенностями дидактических средств.

Существуют некоторые модификации методов обучения, присущие отдельным ступеням и подсистемам образования и определяющие особенности процесса обучения. В системе повышения квалификации руководителей школ модификации методов обусловлены следующими особенностями:

- социальными функциями данной подсистемы образования взрослых;
- направленностью процесса обучения на обновление, расширение и углубление теоретических знаний, лежащих в основе профессиональной деятельности слушателей; на совершенствование профессиональных умений; на улучшение стиля и методов управленческой деятельности [26, с. 306].

Так как процесс формирования управленческой культуры руководителя при повышении квалификации относится к сфере профессиональной педагогики, методы обучения должны соответствовать специфике профессиональной деятельности обучаемых. В системе обучения руководителей образовательных организаций они должны быть направлены на углубление теоретических знаний, на совершенствование практических умений, на формирование навыков рефлексии как основы создания новых культурных образцов профессиональной деятельности.

Комплексное использование методов дает возможность компенсировать недостатки в содержании отдельных компонентов управленческой культуры. Концепция методов обучения, разработанная И.Я. Лернером, М.Н. Скаткиным, суть которой заключается в их активизирующей роли, успешно используется в системе повышения квалификации руководителей школ, но ее практический опыт постоянно порождает новые формы, методы и приемы обучения [44, с.13].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что управленческая культура - не только явление сознания, но и нормативное установление и практическая деятельность. Владение современными технологиями управления придало этому процессу характер социально и культурологически ориентированной деятельности.

Необходимо учитывать, что сегодня особенности управленческой деятельности (в том числе и в сфере образования) проявляются на фоне бурного развития информационных технологий, информатизации и компьютеризации, использования мультимедиа, освоения возможностей Интернета, без которого немислимо современное образовательное организация.

Все большее значение приобретает имидж, репутация учебного организация в целом и его руководства в частности. Поэтому руководители учебных организаций должны активно осваивать такие технологии как реклама, PR. Таким образом, в своем технологическом содержании современный процесс управления все больше приобретает черты и формы технологии социокультурной деятельности.

Сегодня руководители образовательных организаций должны быть не только профессионалами в области педагогики, но и уметь принимать на себя ответственность, способствовать росту талантов среди педагогического коллектива, ориентироваться на общий результат деятельности, с учетом отношения всех работников к делу. Руководитель должен осуществлять индивидуальный подход к людям, уметь сосредоточиться на главном, но не выпускать из виду важные мелочи, не манипулировать людьми, не сталкивать их интересы, а стремиться сплотить их вокруг общей цели.

1.3. Выводы по первой главе.

Все вышеизложенное определило основные составляющие управленческой культуры: управленческие знания, понимание, умения;

практическое управленческое поведение, отношение к управленческим институтам.

Общество не может освоить открывающиеся в связи с экономическими и политическими преобразованиями возможности, если оно не будет вовлекать в управленческие процессы как можно больше людей и не заинтересует их в активном приложении своих управленческих знаний, дарований и устремлений.

Управленческая культура граждан как комплексное явление формируется и реализуется также комплексно. Его формирование - процесс воспитательный, образовательный, идеологический и информационный, связанный с сознанием.

Можно выделить два взаимосвязанных проявления управленческой культуры граждан: активное и пассивное. Активное проявление выражается в непосредственном, постоянном и заинтересованном участии в деятельности органов государственной власти и местного самоуправления. Пассивное проявление характеризует отношение гражданина к требованиям, нормам, заданиям, поручениям, исходящим от субъектов управления, т. е. в позитивном восприятии управляющих воздействий [18, с.162].

На современном этапе, искусство управления людьми становится решающим условием, обеспечивающим конкурентоспособность предприятий и организаций всех видов деятельности, как в коммерческой, так и не в коммерческой, и в государственной сферах. Возникает острая потребность в подготовке квалифицированных специалистов, способных грамотно руководить и создавать благоприятные условия труда, поэтому изучение такой науки, как управление, является ключом к успеху деятельности руководителей образовательных организаций.

Умение правильно организовать рабочие процессы в организации, создать благоприятный климат в коллективе, заинтересовать работников в выполнении их обязанностей наиболее эффективно и др. – все эти понятия составляют и характеризуют сущность культуры управленческого труда.

Без сомнения, культура управленческого труда – понятие многогранное, характеризующееся множеством показателей и определений.

Рассмотренные в данном разделе работы аспекты позволили раскрыть лишь часть обозначенной проблемы. Однако проанализированные нами элементы управленческой культуры (нормы, разделение ее на личную и организационную, их характеристика), позволяют сделать вывод о том, насколько значительна роль управленческой культуры в эффективности деятельности образовательной организации.

Глава 2. ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ ПРОВЕРКА ЭФФЕКТИВНОСТИ МОДЕЛИ РЕФЛЕКСИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.

2.1. Проектирование и реализация модели рефлексивно-управленческой деятельности руководителя образовательной организации

1. Цель: изучить уровень управленческой культуры руководителей образовательных организаций (СОШ) Правобережного района г. Магнитогорска.

В исследовании принимали участие 18 человек (заместители директоров МОУ СОШ) в возрасте 29-55 лет в январе – мае 2019 года.

Во «Введении» к диссертации отмечалось, чем обусловлено привлечение к участию в эксперименте заместителей, а не директоров СОШ. Не повторяясь полностью, выделим основные причины. На наш взгляд, именно заместители директоров школ по учебной и воспитательной работе выполняют повседневное непосредственное руководство деятельностью педагогического коллектива по направлению, за которое они несут ответственность, находятся в тесном контакте со всеми объектами управленческого воздействия, ретранслируют обратную связь. Не игнорируя роли первого лица в руководстве СОШ, отметим, что от управленческой культуры руководителей среднего звена (заместителей директоров) во многом зависит эффективность функционирования образовательной организации.

В нашем исследовании приняли участие руководители 10 СОШ Правобережного района. Все организации находятся в режиме функционирования.

Заместители директоров средних школ - женщины в возрасте от 29 до

58 лет (средний возраст 43,5года).

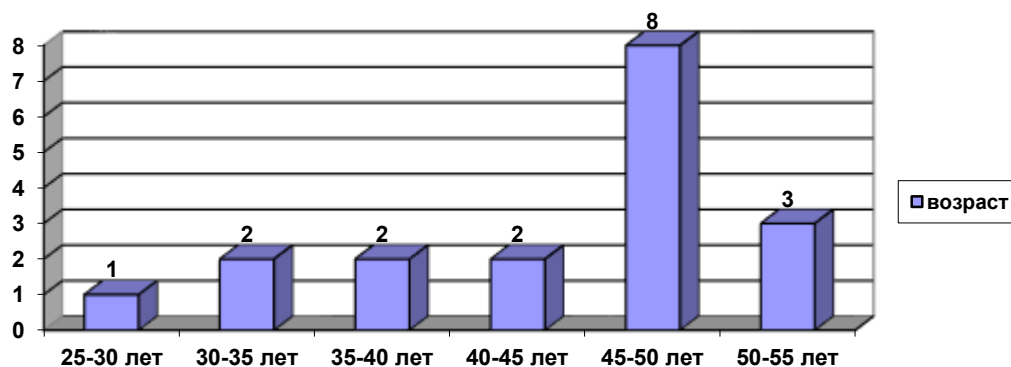
Таблица 1.

Возрастные характеристики руководителей образовательных организаций.

Всего	25-30 лет	30-35 лет	35-40 лет	40-45 лет	45-50 лет	50-55лет
18	1	2	2	2	8	3

Диаграмма 1.

Возрастные характеристики руководителей образовательных организаций



18 (100 %) человек имеют высшее педагогическое образование.

Педагогический стаж у руководителей образовательных организаций от 9 до 35 лет.

Таблица 2

Сведения о руководителях образовательных организаций

Всего руководителей образовательных организаций	Образование			Стаж работы в данной должности				
	Высшее	Ср/сп.		до 3 лет	3 - 5	5 - 10	10 - 15	более 15 лет
18	18	-		4	2	4	1	7

Диаграмма 2

Стаж работы в должности зам. директора СОШ

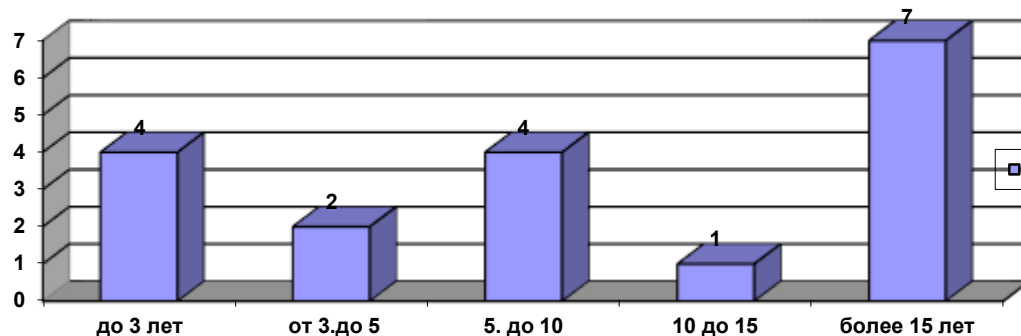


Таблица 3

Квалификационные характеристики педагогических кадров.

Высшая квалификационная категория	Первая квалификационная категория	Вторая квалификационная категория
5 чел	3 чел	10 чел

Анализ проблем в работе заместителей директоров СОШ по результатам анкетирования показал, что большинство из них испытывают нехватку теоретических знаний в менеджменте и маркетинге, затруднения по реализации и разработке инноваций, недостаточно ориентируются в нормативно-правовой базе. Следовательно, экспертная оценка деятельности руководителей образовательных организаций (по результатам аккредитации, фронтальных проверок СОШ) дает возможность предположить тот факт, что для большинства руководителей образовательных организаций характерен невысокий узкий уровень управленческой культуры или ее отдельных компонентов.

Для этой цели нами было проведено исследование, направленное на изучение уровня управленческой культуры руководителей образовательных организаций - заместителей директоров СОШ.

Были выбраны следующие критерии оценки управленческой культуры:

1. Качество сформированности рефлексивного компонента

управленческой культуры: методика – анкетирование;

2. Стиль руководства педагогическим коллективом. Методика определения стиля руководства трудовым коллективом основана на положениях В. П. Захарова и А. Л. Журавлева [40].

3. Руководитель глазами подчиненных: методика – анкетирование;

4. Психологический климат в образовательном учреждении.

Результаты исследования.

Исследование, ставящее целью выявление качества сформированности рефлексивного компонента управленческой культуры руководителей образовательных организаций.

Проведено на выборке 18 человек.

Анкетирование предполагает самоанализ и самооценку по следующим показателям: потребность в критическом анализе управленческой деятельности и ее результатов, в обосновании мотивов своего поведения и профессиональной деятельности, в повышении квалификации и самообразовании; осознанный выбор стиля руководства, поведения и общения.

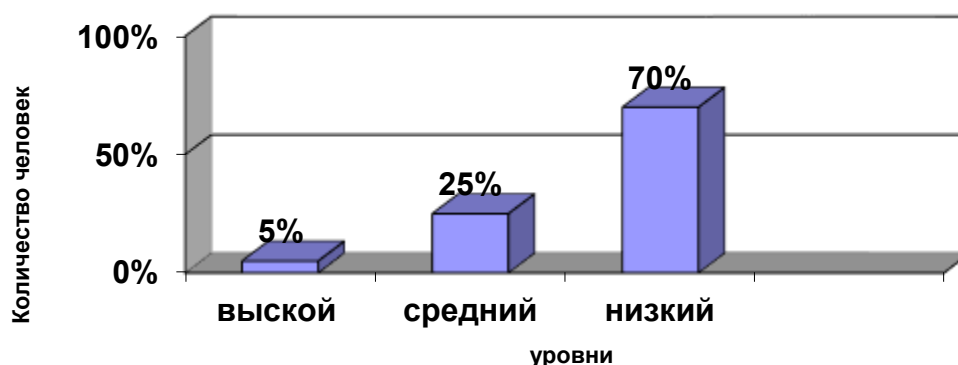
Оценочная шкала отображала реальные явления с помощью числовых систем по заранее обусловленным оценкам:

- а) высокая потребность (+1);
- б) достаточная потребность (0,5);
- в) нейтральный показатель (0);
- г) скорее наличие, чем отсутствие (-0,5);
- д) отсутствие потребности (-1).

Полученные материалы свидетельствуют о низком уровне рефлексии у 70% руководителей образовательных организаций (индекс равен 0,12).

Диаграмма 3

Уровень рефлексии у руководителей образовательных учреждений



Это проявляется в том, что большинство руководителей среднего звена уделяют мало времени и внимания повышению своей квалификации и самообразованию. Почти не изучают новинки психолого-педагогической литературы, не всегда вникают в проблему и не могут принять нужное управленческое решение, составить программу коррекции и регуляции по устранению недостатков.

Для подтверждения результатов анкетирования, мы провели исследование оценки стиля руководства педагогически коллективом.

С целью выявления стиля руководства руководителя использован тест «Стили руководства» [35].

Тест содержит 40 утверждений, которые оцениваются по пятибалльной системе по степени согласия.

Интерпретация результатов.

Если сумма А, по крайней мере, на 10 баллов превышает сумму В, то большая часть людей считает вас хорошим дипломатом, вы способны учесть мнения других, склонны к демократическому стилю управления. Если сумма А свыше 85 баллов - вы склонны к либерально-попустительскому стилю.

Если сумма В как минимум на 10 баллов больше суммы А, то вы ведете дискуссию авторитарно, властно, бесцеремонно, агрессивно, склонны к авторитарному стилю руководства.

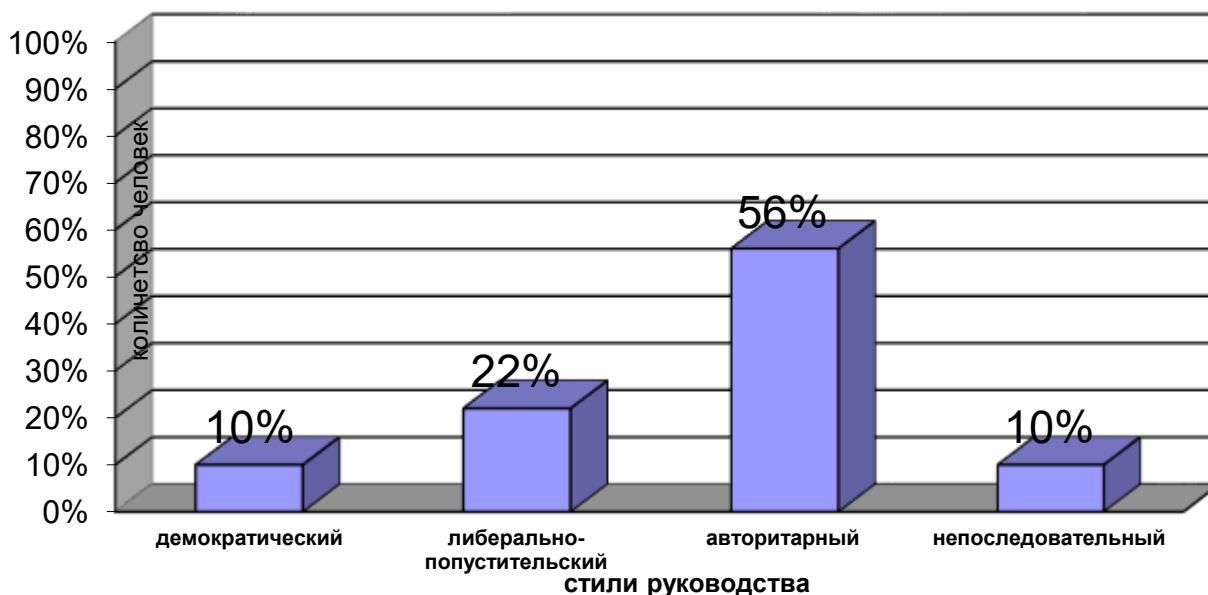
Если суммы А и В различаются менее чем на 10 баллов, то либо вы еще не выработали свой стиль управления, либо склонны к непоследовательному стилю.

Результаты исследования

Из 18 заместителей директоров образовательных организаций только 2 (10%) руководителя отнесены к демократическому стилю управления, 4 (22%) руководителя отнесены к либерально-попустительскому стилю, 10 (56%) отнесены к авторитарному стилю руководства, 2 (10%) отнесены к непоследовательному стилю руководства.

Диаграмма 4

Стили руководства руководителей образовательных организаций



Данные этого исследования свидетельствуют об отсутствии у большинства руководителей умения анализировать ситуацию, правильно выбирать стиль руководства, гибко подходить к управлению образовательными организациями. Качественная обработка теста показала, что не все заместители директоров готовы к переоценке своих суждений на рефлексивной основе, к изменению соответствующего стиля руководства, а

это свидетельствует о невысоком уровне управленческой культуры.

Другой критерий, по которому мы будем оценивать уровень управленческой культуры руководителей образовательных организаций – это психологический климат коллектива.

Для изучения психологического климата педагогического коллектива мы использовали тест «Изучение психологического климата коллектива», который позволяет оценить уровень социально-психологического климата в коллективе по полярным профилям (см. Приложение 1).

На основании результатов теста нами был проведен подробный анализ состояния психологического климата в педагогическом коллективе.

Сравнив полученные результаты, мы пришли к выводу, что в только в 4 (20%) СОШ этот климат определяется как благоприятный, в 8 СОШ как неустойчиво благоприятный (40%), в 8 (40%) СШ определяется как неблагоприятный.

Сопоставив эти данные с результатами анкетирования руководителей образовательных организаций на предмет рефлексии и со стилем руководства педагогическим коллективом, мы пришли к выводу о том, что низкий уровень управленческой культуры выявляется у одних и тех же руководителей.

Следующий критерий, по которому оценивается уровень управленческой культуры руководителей образовательных организаций, - методика «Руководитель организация глазами подчиненного» (автор Я.В. Подоляк).

Тест состоит из 20 вопросов, в которых представлены качества руководителя. Каждый вопрос оценивается по 5 бальной системе, в зависимости от того, насколько это качество проявляется у руководителя. Затем суммируются баллы по каждому члену коллектива, и выводится средний балл по учреждению (см. Приложение 2).

По результатам тестирования делается вывод о том, каким

подчиненные видят своего руководителя и обозначаются проблемы, которые у него имеются.

Результаты тестирования также взяты из самоанализа образовательных организаций для процедуры аттестации и аккредитации.

Таким образом, данные результаты показывают, что популярностью в коллективе пользуются только 3 (из 18) руководителя. Авторитет у руководителя находится на нормальном уровне у 12 (67%), у 3 (17%) руководителей есть проблемы. Подчиненные не испытывают к ним уважение, они не пользуются популярностью и не являются лидерами.

Подводя итоги нашему исследованию уровня управленческой культуры, можно сделать вывод о том, что только три заместителя директоров образовательных организаций соответствуют высокому уровню управленческой культуры по всем показателям. Они мобильны, имеют высокий уровень рефлексии, обладают творческим потенциалом, правильно используют стиль руководства, умеют перестраиваться, правильно принимать управленческие решения, имеют высокую профессиональную подготовку, легко обучаемы.

67 % руководителей имеют средний уровень управленческой культуры, для них характерна несформированность одного или нескольких компонентов управленческой культуры: это в основном неумение принимать качественные управленческие решения, нести за них ответственность и быстро корректировать; неумение (а иногда и нежелание) строить свои отношения с подчиненными, быстро перестраиваться.

17% руководителей слабо владеют управленческой культурой.

Итак, результаты подтвердили необходимость разработки рефлексивно-управленческой деятельности руководителя образовательной организации, направленной на развитие рефлексивного компонента в структуре управленческой культуры руководителей среднего звена образовательных организаций. С помощью рефлексивного компонента руководитель в различных условиях среди нескольких вариантов может

находить наиболее эффективное решение.

В процессе проектирования модели рефлексивно-управленческой деятельности руководителя образовательной организации предусматривалось решение следующих задач:

- определение источников, из которых будет черпаться психолого-педагогическая информация;
- определение объема информации и способов ее структурирования для обучающихся различного уровня подготовки к учебно-познавательной деятельности;
- создание технологии сбора информации для реализации педагогических условий непрерывного развития профессиональной компетентности руководителя образовательной организации.

В качестве основных средств реализации разработанной модели выступают педагогическая технология и педагогические условия. В изыскании мы придерживаемся понятия «педагогическая технология», приведенного в работах А.Я. Найна. И используется она в сугубо прикладных целях, поскольку модели могут включаться в педагогическую реальность различными способами. Кроме того, технология обучения рассматривается нами на основе принципов технологии обучения взрослых.

В качестве базового определения в нашем исследовании используется следующее: педагогическая технология – это последовательное и непрерывное осуществление взаимосвязанных между собой компонентов, этапов, состояний педагогического процесса и действий его участников – педагогов и обучающихся. Педагогическая технология имеет четыре составляющие:

- диагностику выделения главных факторов;
- методику, построенную с учетом результатов диагностики;
- средства интенсификации обучения;
- оценку результатов признака.

Под необходимыми условиями управления развития профессиональной

компетентности руководителя образовательной организации мы понимаем условия, без которых управленческая деятельность не может быть эффективной в полной мере. Необходимость выделенных условий вытекает из анализа психолого-педагогической литературы, опыта работы с руководителями образовательной организации и результатов констатирующего эксперимента.

Под достаточными условиями развития профессиональной компетентности мы понимаем условия, которых достаточно для эффективности развития данного процесса в системе образования. Достаточность выводится из результатов формирующего этапа опытно - экспериментальной работы. Полученные данные свидетельствуют об эффективности процесса управления профкомпетентностью специалистов и, следовательно, позволяют сделать вывод о достаточности предложенных условий.

Под педагогическими условиями мы, вслед за А.Я. Найном, понимаем совокупность объективных возможностей, содержания, форм, методов, педагоги веских приёмов и материально-пространственной среды, направленных на решение поставленных в исследовании задач.

Нами выделены следующие педагогические условия рассматриваемого процесса.

Первое условие: педагогическое проектирование в образовательной организации образовательных программ, направленных на саморазвитие руководителя образовательной организации.

При разработке данного условия необходимо было стимулировать побуждение, избирательность и активность обучающихся как субъектов образовательной деятельности. Для этого понадобилось проектирование профессиональных ситуаций (программ), включение руководителя муниципального образовательной учреждения в исполнение определенных ролей.

Исследование показало, что проектирование образовательных

программ имеет особое значение, так как мотивационная сфера играет решающую роль в развитии познавательных сил и формировании умений и навыков образовательной деятельности педагога-управленца.

Опытная работа показала, что образовательная деятельность имеет подкрепление в форме положительных эмоциональных переживаний, сначала от достигнутых успехов, а в дальнейшем и от самого познавательного процесса. Успешное решение образовательных задач, да еще снискавшее похвалу педагога и одобрение руководителя, вызывает положительные интеллектуальные чувства. Повторяющиеся переживания удовлетворения интеллектуальной деятельностью становится устойчивой потребностью в знании, имеющей внутренний характер самодвижения и саморазвития. Эта потребность, как показал наш опыт, и выступает специфической силой развития профессиональной компетентности руководителя муниципального образовательной учреждения.

Второе условие – формирование мотивационно-ценностного отношения руководителя образовательной организации к управленческой деятельности.

Как известно, ценности, ценностные отношения выявляются по мере того, как человек осваивает их для себя, для достижения своих целей и удовлетворения интересов. Понятие «ценность» указывает на социальное и культурное значение окружающей действительности. В управляемом образовательном процессе развития профкомпетентности педагога, ценности являются и средством, и целью обучения.

В работе выявлены специфические характеристики категорий «ценность», и «мотивационно-ценностное отношение» в трактовке разных наук, определены общие для них положения и выработаны следующие определения: ценность – это положительно значимое и общественно полезное явление или предмет, вызывающие влечение субъекта (человека, группы, общества) к тому или иному виду деятельности и регулирующие его поведение; отношение – это готовность субъекта к определенной реакции на

определенные обстоятельства, основанная на его индивидуальном, социальном опыте; ценностное отношение (к чему-либо) – это готовность субъекта реагировать на определенные обстоятельства в соответствии с субъективно принятыми им общественно значимыми ценностями.

Третье условие – обеспечение профессионально-личностных достижений руководителя образовательной организации, основанный на индивидуальном опыте.

Жизненный опыт – это витагенная информация которая стала достоянием личности, отложенная и резервах долговременной памяти, находящаяся в состоянии постоянной готовности к актуализации (востребованию) в адекватных ситуациях. Она представляет собой сплав мыслей, чувств, поступков, прожитых человеком и представляющих для него самодостаточную ценность.

Если человек не прожил события, то они могут откладываться в его памяти как нечто случайное, несущественное не заслуживающее длительного срока хранения. В этом случае можно говорить не об жизненном опыте, всего лишь об опыте жизни.

На основе управленческой компетентности руководителя образовательной организации была создана модель рефлексивно-управленческой деятельности руководителя образовательной организации.

Модель рефлексивно-управленческой деятельности руководителя образовательной организации представлена на рисунке 2.

<p style="text-align: center;">Концептуально – целевой блок</p> <p>Цель - совершенствование практики реализации процесса развития профессиональной компетентности руководителя образовательной организации.</p> <p>Принципы развития профессиональной компетентности</p> <p>Принцип сознательности и творческой активности; принцип ценностно – ориентированного изучения профессиональных дисциплин; принцип доступности обучения; принцип наглядности; принцип последовательности и систематичности; принцип единства индивидуального и группового обучения.</p>
<p style="text-align: center;">Содержательный блок.</p> <p><i>Направление1:</i> Реорганизовать соотношение элементов системы обучения на базе расширения использования СДО и тренингов.</p> <p><i>Направление2:</i> Использовать потенциал корпоративной социальной сети для обобщения потребности руководителей ОО в условиях МБОУСОШ № 49 в обучении и корректировки программ обучения.</p>
<p style="text-align: center;">Блок диагностического сопровождения</p> <p>включает подбор методик сопровождения работы по и выбор механизмов проведения диагностики (Уровень толерантности (по методике Л.Л. Супруновой), <i>ценностные ориентации (цели и средства) (по методике М. Рокича), культурные ценности (способы поведения) (по методике с. Шварца),</i> Познавательная активность по курсовой переподготовке (по методике Ч. Д. Спилберга в модификации А. Лю Андреевой), компромисс как направленность контакта с аудиторией (по К.Н. Томасу), избегание конфликтных ситуаций в среде коллег (по К. Н. Томасу).</p>
<p style="text-align: center;">Результат</p> <p>Повышение уровня профессиональной компетентности руководителя образовательной организации</p>

Результатом использования программ по обучению и развитию является высокая готовность руководителей к поддержке изменений в организации. Обучение дает возможность руководителям увидеть новые приоритеты в работе, освоить новое оборудование и технологию, помогает лучше понять цели и средства, которые используются для проведения изменений, а также лучше понять свою роль в процессе реализации стратегии организации.

Профессиональные навыки и знания, лежащие в основе компетентности, организация может улучшить как в рамках рабочего места, так и вне его. Обучение на рабочем месте отличается своей практической направленностью, непосредственной связью с производственными функциями руководителя ОО; поэтому данный вид обучения является оптимальным для выработки навыков, требуемых для

выполнения текущих производственных задач.

Обучение вне рабочего места дает и руководителю возможность абстрагироваться от текущей работы и выйти за рамки традиционного поведения: это способствует формированию принципиально новых поведенческих и функциональных компетентностей.

Методами такого рода обучения являются: посещение лекций, решение практических ситуаций (кейсов), участие в деловых играх и самостоятельное обучение руководителя. Поскольку наличие у руководителя профессиональных знаний и разносторонних навыков для выполнения работы становится одним из требований, предъявляемых организацией, модель управления развитием профессиональной компетентности провоцирует изменения в сложившейся системе оплаты труда и использование так называемой платы за знания. Плата за знания представляет собой систему компенсации, при которой величина заработной платы руководителя определяется уровнем его квалификации.

Процесс разработки, а также использование модели управления развитием профессиональной компетентности сопровождается определенными рисками. Слабая связь модели управления развитием профессиональной компетентности с повседневной работой руководителей и стратегией организации, или использование неясной инструкции к оцениванию могут спровоцировать неприятие руководителями нового метода оценки, сдвигание сроков проекта по внедрению модели, а также сложности в ее применении. Для того, чтобы избежать подобных рисков, необходимо заранее обозначить, какую пользу должны принести результаты оценки, по возможности привлечь руководителей к процессу разработки модели, и составить основательный план проекта, содержащий запас времени на случай неожиданностей.

2.2. Проверка эффективности модели рефлексивно-управленческой деятельности руководителя образовательной организации.

Анализ результатов исследования управленческой культуры у заместителей директоров СОШ в районе показал, что у большинства руководителей имеются серьезные проблемы. Это диктует необходимость разработать программу, которая помогла бы повысить уровень управленческой культуры руководителей образовательных организаций.

Цель программы: в деятельностном режиме развить, усовершенствовать навыки управленческой культуры руководителей (заместителей директоров) средними общеобразовательными организациями в условиях постоянно изменяющейся внешней и внутренней среды.

Количество часов: 56

Целевая группа: руководители образовательных организаций – заместители директоров школ.

Программа включает 7 однодневных автономных модулей:

1. Целевые ориентиры деятельности образовательной организации на современном этапе.
2. Управление развитием человеческих ресурсов образовательной организации.
3. Обеспечение нормативной базы образовательной организации адекватной поставленным целям.
4. Организация целенаправленной контрольной деятельности администрации образовательной организации.
5. Оценка деятельности педагогического персонала в условиях изменений.
6. Сопротивление персонала образовательной организации изменениям.
7. Принятие управленческих решений – центральное звено в деятельности руководителя. (Кадровый аспект).

Формы организации учебной деятельности: индивидуальная работа, групповая работа (группы переменного состава)

Технологии реализации учебной деятельности: анализ текстов, анализ ситуаций, групповая дискуссия, разработка конкретных продуктов групповой (индивидуальной) деятельности в интерактивном, деятельностном режиме.

Формы контроля: презентация созданного во время занятий конкретного продукта групповой (индивидуальной) деятельности по каждой теме.

Планируемые результаты (групповые продукты) аудиторной деятельности:

1. Описание модели выпускника СОШ.
2. Формулировки долгосрочных целей образовательной организации (на 3-5 лет).
3. Перечень требований к профессиональной компетентности педагогического персонала по реализации целей.
4. Описание модели организации методической работы в СОШ.
5. Описание структуры заказа на повышение квалификации учреждению.
6. Формулировки конкретных изменений и дополнений в должностные инструкции персонала.
7. Перечень критериев для реализации материального стимулирования персонала.
8. Полный перечень объектов контроля в соответствии с заявленными целями и соответствующих им методов контроля.
9. Структура аналитического документа по итогам контроля.
10. Список критериев выбора методов оценки для конкретных ситуаций.
11. Перечень требований к организации эффективной системы оценивания в образовательной организации.

12. Описание оценочного инструмента для выбранного объекта оценки с учетом целей.

13. Перечень характеристик эффективной системы информирования персонала.

14. Анкета по выявлению скрытого сопротивления педагогического персонала планируемым изменениям.

15. Конкретные управленческие решения для предложенных ситуаций, удовлетворяющие выбранным критериям.

Планируемые результаты (индивидуальные продукты) самостоятельной (домашней) работы:

1. Модель выпускника образовательной организации.
2. Долгосрочные цели образовательной организации.
3. Конкретные требования к профессиональной компетентности педагогического персонала образовательной организации.

4. Модель организации целенаправленной методической работы в образовательной организации.

5. Оформленный заказ на повышение квалификации конкретной категории персонала для конкретной цели.

6. Формулировки конкретных изменений и дополнений в должностные инструкции одной из категорий педагогического персонала образовательной организации в соответствии с поставленными целями.

7. Формулировки конкретных критериев материального стимулирования педагогического персонала образовательной организации на достижение поставленных целей.

8. Формулировки изменений в Правила внутреннего трудового распорядка образовательной организации в соответствии с поставленными целями.

9. Полный перечень конкретных объектов контроля и адекватных им методов контроля в соответствии с целями в образовательной организации для планирования контрольной деятельности администрации.

10. Описание самостоятельно разработанного оценочного инструмента с использованием метода графической шкалы оценок для конкретного объекта оценки в образовательном учреждении с учетом поставленных целей.

11. Описание проведенного исследования с помощью разработанной на аудиторном занятии анкеты с целью выявления возможного (или реального) сопротивления персонала осуществляемым (или планируемым) изменениям; анализ результатов исследования.

12. Описание процесса принятия управленческого решения в сфере управления персоналом в конкретной ситуации (по своему выбору) образовательной организация; формулировки критериев принятия решения; фиксация возможных альтернативных вариантов решения; обоснование выбранного решения.

Программа курса: «Развитие управленческой культуры руководителей (заместителей директоров) СОШ»

Тема 1.

«Целевые ориентиры деятельности образовательной организация на современном этапе». Объем 8 часов.

Содержание:

Ключевые идеи Концепция развития образования до 2020 г.

- Подходы к пониманию качества образования.
- Приоритеты развития образовательной процесса: формирование ключевых компетентностей, организация здоровьесберегающей среды, профилизация обучения, информатизация образовательной пространства.
- Подходы к проектированию образовательной системы, обеспечивающей реализацию ключевых идей концепции.
- Модель выпускника как целевой ориентир деятельности образовательной организация в условиях модернизации образования.

Принципы и критерии моделирования.

- Технологии разработки целей образовательной организация как конкретных, реальных, измеримых образовательных результатов.

Форма проведения: Интерактивное занятие с использованием следующих видов деятельности:

- анализ текстов;
- разработка критериев моделирования;
- создание модели выпускника;
- определение целей ОО;
- презентация результатов.
- индивидуальная и групповая работа.

Результат (продукт): Описание модели выпускника ОО.

Форма контроля: Презентация разработанных продуктов групповой деятельности.

Формулировки долгосрочных целей образовательной организация (на 3-5 лет).

Задания для самостоятельной работы:

- разработать модель выпускника для своего образовательной организация;
- сформулировать долгосрочные цели своего образовательной организация.

Тема 2. Управление развитием человеческих ресурсов образовательной организации. Объем 8 часов.

Содержание:

- Профессиональная компетентность педагогического персонала как ключевое условие достижения поставленных целей.

- Способы обеспечения требуемой профессиональной компетентности.

- Методическая работа – средство обеспечения адекватной готовности педагогического персонала к реализации целей внутренними ресурсами образовательной организации.

- Технологии организации методической работы. Критерии ее эффективности.

- Возможности внешних организаций повышения квалификации по обеспечению необходимой профессиональной компетентности персонала ОО. Условия эффективного использования внешних ресурсов.

Форма проведения: Интерактивное занятие с использованием следующих видов деятельности:

- анализ текстов;
- разработка требований к профессиональной компетентности педагогического персонала;
- создание модели эффективной методической работы в ОУ;
- разработка заказа на повышение квалификации.
- Индивидуальная и групповая работа.

Результат (продукт):

- Перечень требований к профессиональной компетентности педагогического персонала по реализации целей.
- Описание модели организации методической работы в ОО.
- Описание структуры заказа на повышение квалификации учреждению ПК

Форма контроля: Презентация разработанных продуктов групповой деятельности.

Задания для самостоятельной работы:

- разработать конкретные требования к профессиональной компетентности педагогического персонала своей образовательной организации;

- разработать модель организации целенаправленной методической работы в своей образовательной организации;
- оформить заказ на повышение квалификации конкретной категории персонала для конкретной цели.

Тема 3. Обеспечение нормативной базы образовательной организации, адекватной поставленным целям.

Содержание:

- Локальные акты образовательной организации как инструмент управления персоналом для достижения целей.
- Условия действенности локальных актов.
- Требования к разработке должностной инструкции. Процедура внесения изменений и дополнений.
- Материальное стимулирование педагогического персонала как способ повышения трудовой мотивации персонала на реализацию целей.
- Подходы к разработке Положения о материальном поощрении работников ОУ (или соответствующего раздела Коллективного договора).
- Возможная корректировка Правил внутреннего трудового распорядка в соответствии с целями

Форма проведения: Интерактивное занятие с использованием следующих видов деятельности:

- анализ текстов;
- разработка предложений для внесения изменений и дополнений в должностные инструкции;
- разработка критериев материального стимулирования персонала.
- индивидуальная и групповая работа

Результат (продукт):

- Формулировки конкретных изменений и дополнений в должностные инструкции персонала.
- Перечень критериев для реализации материального стимулирования

персонала

Форма контроля:

Презентация разработанных продуктов групповой деятельности

Задания для самостоятельной работы:

- разработать конкретные изменения и дополнения в должностные инструкции одной из категорий педагогического персонала своего образовательной организация в соответствии с поставленными целями;
- сформулировать конкретные критерии материального стимулирования педагогического персонала своего образовательной организация на достижение поставленных целей;
- разработать и обосновать изменения в Правила внутреннего трудового распорядка своего образовательной организация в соответствии с поставленными целями.

Тема 4. Организация целенаправленной контрольной деятельности администрации образовательной организации.

Содержание:

- Контроль как функция обратной связи.
- Закономерности и специфика реализации обратных связей в образовательной организации.
- Планирование контрольной деятельности руководителя.
- Объекты контроля в образовательной организации. Контроль процесса и контроль результата.
- Способы реализации контрольной деятельности (методы контроля).

Критерии их выбора.

- Обеспечение программирующего воздействия контроля на педагогический персонал.
- Критерии эффективности контроля.
- Анализ информации, собранной в ходе контроля. Выявление причин

отклонений от запланированных результатов.

- Корректировка деятельности педагогического персонала на основании результатов анализа.

Форма проведения: интерактивное занятие с использованием следующих видов деятельности:

- анализ текстов;
- выбор объектов контроля в соответствии с целями;
- определение методов контроля, адекватных объектам;
- разработка структуры аналитического документа.
- индивидуальная и групповая работа.

Результат (продукт)

- Полный перечень объектов контроля в соответствии с заявленными целями и соответствующих им методов контроля.

- Структура аналитического документа по итогам контроля.

Форма контроля: Презентация разработанных продуктов групповой деятельности

Задания для самостоятельной работы:

- составить полный перечень конкретных объектов контроля и адекватных им методов контроля в соответствии с целями в образовательной организации.

Тема 5. Оценка деятельности педагогического персонала в условиях изменений.

Содержание:

- Сущность оценки работы персонала.
- Содержание и структура процесса оценивания.

Целенаправленность оценочной деятельности.

- Особенности оценочной деятельности в образовательных организациях в условиях изменений.

- Учет факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала со стороны работника и со стороны организации.

- Методы оценки (графическая шкала оценок, альтернативное ранжирование, парное сравнение, метод критического инцидента, коэффициентный метод, тестирование, метод «обратная связь на 360 градусов» и др.). Критерии их выбора.

- Юридические и этические аспекты оценочной деятельности.
- Требования к организации эффективной системы оценивания персонала в образовательном учреждении.

Форма проведения:

Интерактивное занятие с использованием следующих видов деятельности:

- анализ текстов;
- разработка критериев выбора метода оценки;
- разработка требований к системе оценивания педагогического персонала;
- разработка оценочного инструмента для одного объекта оценки с учетом поставленных целей.

Индивидуальная и групповая работа.

Результат (продукт):

- Список критериев выбора методов оценки для конкретных ситуаций.
- Перечень требований к организации эффективной системы оценивания в образовательной организации.
- Описание оценочного инструмента для выбранного объекта оценки с учетом целей.

Форма контроля:

Презентация разработанных продуктов групповой деятельности.

Задания для самостоятельной работы:

- разработать оценочный инструмент с использованием метода графической шкалы оценок для конкретного объекта оценки в образовательной организации с учетом поставленных целей.

Тема 6. Сопротивление персонала образовательной организации.

Содержание:

- Стратегические изменения в организации. Стили проведения изменений.

- Сопротивление персонала изменениям.

- Симптомы сопротивления.

- Источники сопротивления.

- Анализ отношения персонала к изменениям с помощью матрицы «изменения - сопротивление».

- Методы выявления скрытого сопротивления.

- Выбор стратегии преодоления сопротивления.

- Профилактика сопротивления персонала изменениям. Организация эффективной системы информирования персонала как средство профилактики сопротивления. Требования к информации.

- Работа с реальным сопротивлением.

- Анализ типичных ситуаций.

Форма проведения: Интерактивное занятие с использованием следующих видов деятельности:

- анализ текстов;

- определение характеристик эффективной системы информирования персонала;

- разработка социологического инструмента (анкеты) выявления скрытого сопротивления.

Индивидуальная и групповая работа.

Результат (продукт):

- Перечень характеристик эффективной системы информирования персонала.

- Анкета по выявлению скрытого сопротивления педагогического персонала планируемым изменениям.

Форма контроля:

Презентация разработанных продуктов групповой деятельности

Задания для самостоятельной работы:

- провести в образовательной организации исследование с помощью разработанной анкеты с целью выявления возможного (или реального) сопротивления персонала осуществляемым (или планируемым) изменениям; проанализировать результаты исследования.

Тема 7. Принятие управленческих решений – центральное звено в деятельности руководителя. Кадровый аспект.

Содержание:

- Специфика функции выработки и принятия решения в деятельности руководителя образовательной организации.

- Организационные факторы управленческих решений.

- Нормативная структура принятия управленческого решения.

«Решенческое кольцо».

- Типология управленческих решений и нормативные требования к ним.

- Принятие решений в сфере управления персоналом образовательной организации в конкретных ситуациях.

Форма проведения: Интерактивное занятие с использованием следующих видов деятельности:

- анализ текстов;

- разработка (выбор) критериев принятия управленческого решения;

- анализ конкретных ситуаций.

Индивидуальная и групповая работа.

Результат (продукт):

- Конкретные управленческие решения для предложенных ситуаций, удовлетворяющие выбранным критериям.

Форма контроля:

Презентация разработанных продуктов групповой деятельности.

Задания для самостоятельной работы:

- описать процесс принятия управленческого решения в сфере управления персоналом в конкретной ситуации (по своему выбору) образовательной организации; определить критерии принятия решения; указать возможные альтернативные варианты решения; обосновать выбранное решение.

Таким образом, была организована работа по обучению руководителей образовательных организаций основам управленческой культуры по одному из параметров – это профессиональная компетентность руководителей образовательных организаций.

Следующим этапом работы было обучение руководителей образовательных организаций основам построения взаимоотношений в педагогическом коллективе, как одной из составляющих управленческой культуры.

Для достижения оптимизации отношений в коллективе, снижения степени конфликтности в коллективе (а как мы указывали выше, психологический климат в большинстве коллективов оценивается как неблагоприятный) целесообразно проведение специальных занятий для руководителей, испытывающих проблемы в управлении конфликтами, в создании благоприятного психологического климата. Эти занятия предполагают формирование гуманистического подхода к управлению. На первый план выходит внимание к человеку и человеческим отношениям. Гуманизм отношений основан, прежде всего, на взаимном уважении всех сторон управленческой деятельности, как субъекта управления, так и объекта

управляющего воздействия.

Практика в этой области показывает, что наилучшего результата можно достичь, если на занятиях использовать:

1. Теоретико-информационную часть.
2. Упражнения - индивидуальные и в небольших группах.
3. Обмен личным опытом поведения в конфликте.
4. Решение проблемных ситуаций.

Курс рассчитан на 3 - 4 занятия, продолжительностью 1,5 - 2 часа.

На занятиях для руководителей, в частности, для заместителей директоров школ, можно рассмотреть следующие вопросы:

- Понятие конфликт в организации;
- Способы управления конфликтом;
- Стили руководства и их влияние на психологический климат коллектива;
- Как вести себя в конфликтной ситуации;
- Кодекс поведения в конфликте;
- Почему возникают трудности взаимодействия

С целью снижения конфликтности в коллективе были организованы тренинговые занятия для руководителей образовательных организаций.

Целью тренинга является:

- развитие у руководителей интуиции, с помощью которой они смогли бы лучше понимать другого человека, чувствовать его потребности;
- расширение психолого-педагогического кругозора руководителей, а, следовательно, влияние на благополучие психологического климата в коллективе;
- помощь руководителям в профилактике ненужных стрессов и ориентировке в различных семейных ситуациях.

В тренингах используются психотехнические игры, и игры релаксации.

Психотехнические игры направлены на достижение двух основных

целей. Во-первых, они способствуют гармонизации внутреннего мира, ослаблению его психической напряженности, т. е. имеют сугубо психотерапевтические цели. Во-вторых, и это очень важно, приведенные психотехнические упражнения нацелены на развитие внутренних психических сил, расширение профессионального самосознания. Регулярное выполнение психотехнических игровых упражнений поможет руководителю правильно ориентироваться в собственных психических состояниях, адекватно оценивать их и эффективно управлять собой для сохранения и укрепления собственного психического здоровья и, как следствие этого, достижения успеха в профессиональной деятельности при сравнительно небольших затратах нервно-психической энергии [15].

Для занятий психотехническими играми не требуется большого количества времени и специальных помещений. Самостоятельно и в паре с коллегой, работник может практиковать такие игры в перерывах между работой по дороге на работу или домой. Необходимо выработать в себе привычку к психогигиеническим действиям, сформировать потребность в психической стабильности и внутреннем порядке.

Игры-релаксации. В любой профессии, изобилующей стрессогенными ситуациями, в том числе, работа в педагогическом коллективе, важным условием сохранения и укрепления психического здоровья работника выступает его умение вовремя «сбрасывать» напряжение, снимать внутренние «зажимы», расслабляться. В течение 2-5 минут, затраченных на выполнение психотехнических упражнений, работник сможет снять усталость и обрести состояние внутренней стабильности, свободы, уверенности в себе [15].

Занятие 1.

Цель: обучение способам поведения в конфликтной ситуации, приемам релаксации.

1. Кодекс поведения в конфликте см. Приложение 1.

2. Упражнения на снятие нервного напряжения.
3. Психотехнические игры.
4. Решение проблемных ситуаций.

Ход:

1. Теоретическая часть: «Кодекс поведения в конфликте»
2. Упражнение 1. «Внутренний луч»

Упражнение выполняется индивидуально и направлено на снятие утомления, обретение внутренней стабильности.

Для выполнения упражнения необходимо занять удобную позу - сидя или стоя в зависимости от того, в какой конкретной ситуации оно будет выполняться (в учительской, на уроке, в транспорте).

Представьте, что внутри Вашей головы, в верхней ее части, возникает светлый луч, который медленно и последовательно движется сверху вниз и по пути своего движения освещает изнутри все детали лица, шеи, плеч, рук и т.д. теплым, ровным и расслабляющим светом. По мере движения луча разглаживаются морщины, исчезает напряжение в области затылка, ослабляется складка на лбу, опадают брови «охлаждаются» глаза, ослабляются зажимы в углах губ, опускаются плечи, освобождаются шея и грудь. Внутренний луч как бы формирует новую внешность спокойного и освобожденного человека, удовлетворенного собой и своей жизнью, профессией и учениками.

Представление о теплом внутреннем луче необходимо осуществлять несколько раз, моделируя движение сверху вниз. От выполнения упражнения необходимо получать внутреннее удовольствие, даже наслаждение. Заканчивается упражнение словами: «Я стал новым человеком! Я стал молодым и сильным, спокойным и стабильным! Я все буду делать хорошо!».

3. Упражнение «Фокусировка».

Упражнение выполняется за 10-15 минут до начала совещания. Удобно расположитесь в кресле или на стуле. Отдавая самому себе команды, сосредоточьте свое внимание на том или ином участке тела и почувствуйте

его теплоту. Например, по команде «Тело!», сосредоточьтесь на своем теле, по команде «Рука!» - на правой руке, «Кисть!» - на кисти правой руки, «Палец!» - на указательном пальце правой руки и, наконец, по команде «Кончик пальца!» - на кончике указательного пальца правой руки. Команды следует подавать самому себе с интервалами 10-12 секунд (найдите при этом благоприятный для Вас ритм).

4 Решение проблемной ситуации.

Ситуация:

В муниципальном образовательном учреждении «... средняя школа Сарыкольского района»¹ в штате состоит 20 человек, 19 женщин, 1 мужчина. Заместитель директора по учебно-воспитательной работе N - женщина среднего (предпенсионного) возраста, давно работающая в системе образования и успешно справляющаяся со своими обязанностями.

В СОШ не так давно поступил на работу новый сотрудник – назовем ее M - молодая, симпатичная женщина, закончившая обучение в педагогическом колледже. Ее приход был встречен достаточно дружелюбно со стороны всех сотрудников организация.

Заместитель директора некоторое время «по-матерински» опекала новую сотрудницу, но потом наступил перелом в их взаимоотношениях, и по непонятным причинам отношения резко ухудшились. Она стала постоянно придираться к молодой сотруднице, стараясь унижить ее как личность, не давала спокойно работать. Для молодого педагога встал вопрос: что делать и не перейти ли на работу в другую школу?

Другие сотрудницы СШ внешне никак не реагировали на создавшуюся ситуацию. По своему характеру заместитель директора достаточно властный человек, давно находится на руководящей должности.

Составим карту данного конфликта

Пример карты конфликта

Таблица 4

¹ Название школы и фамилии педагогов не приводятся по этическим причинам.

ВЗАИМООТНОШЕНИЯ		
Главные участники конфликта	Потребности	Опасения
Заместитель директора	уважение подчиненных.	быть подвергнутой критике; потеря контроля.
Молодой педагог	самореализация; интересная работа; самостоятельность.	ущемление достоинства; невозможность нормально работать.
коллектив СШ	нормальные отношения.	

Участниками этого конфликта являются: зам. директора, молодой учитель, педагоги СОШ. Основная проблема заключается во взаимоотношениях начальника и подчиненной. Потребности и опасения каждой из сторон представлены в Таблице 4. Участникам тренинга предлагается найти выход из сложившейся ситуации. Наиболее продуктивным будет использование такой формы коммуникации как диалог, в котором каждая сторона проявит уважение и понимание.

Занятие 2.

Цель: Обучение методам управления конфликтами, повышение теоретического уровня управленческого персонала.

1. Теория: Внутриличностные методы
2. Использование внутриличностных методов в работе руководителя.

Внутриличностные методы заключаются в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны другого человека. Некоторые авторы предлагают использовать способ «я – высказывание», т.е. способ передачи другому лицу вашего отношения к определенному предмету, без обвинений и требований, но так, чтобы другой человек изменил свое отношение.

Этот способ помогает человеку удержать позицию, не превращая собеседника в своего врага. «Я – высказывание» может быть полезно в любой обстановке, но оно особенно эффективно, когда человек рассержен, раздражен, недоволен. Следует сразу оговориться, что применение данного

подхода требует практики и навыков, но это бывает оправданным в дальнейшем. «Я – высказывание» построено так, чтобы позволить высказать личности свое мнение о создавшейся ситуации, выразить свои пожелания. Оно особенно полезно, когда человек хочет передать что-то другому лицу, но не хочет, чтобы тот воспринял это негативно и перешел бы в атаку.

3. Решение проблемной ситуации.

Придя утром на работу, Вы обнаруживаете, что кто-то передвинул все на вашем столе. Вы хотите, чтобы больше этого не повторялось, но и портить отношения с сотрудниками нежелательно. Вы заявляете: «Когда мои бумаги передвигают на моем столе, меня это раздражает. Мне хотелось бы в будущем находить все, как я оставляю перед уходом».

Компоновка заявлений от «я» состоит из: события, реакций индивида, предпочитаемого исхода для личности.

Задание: Ваша реакция? Предпочитаемый исход события.

4. Упражнение «Дыхание»

Упражнение желательно выполнять перед началом общения с подчиненными. Устройтесь в кресле или на стуле. Расслабьтесь и закройте глаза. По своей собственной команде постарайтесь отключить свое внимание от внешней ситуации и сосредоточьтесь на своем собственном дыхании. При этом не следует специально управлять своим дыханием, не нужно нарушать его естественный ритм. Упражнение выполняется в течение 3-5 минут,

5. Упражнение «Перед сложным разговором»

Формула 1. Спокойствие.

«Я спокоен и уверен в себе. У меня правильная позиция. Я готов к диалогу и взаимопониманию».

Формула 2. Снятие волнения и нервного напряжения.

«Мне легко, легко, свободно. Безмятежное счастье. Ярко, отчетливо чувствую безмятежное счастье. Я безмятежно счастлив... Каждая клетка тела дышит безмятежным счастьем. Все тело дышит безмятежным счастьем. Все

тело легко, легко, свободно. Безмятежное счастье».

Занятие 3.

Цель: повышение теоретического уровня управленческого персонала, обучение навыкам снятия нервного напряжения.

Задание 1. Упражнение «Снятие усталости и восстановление работоспособности»

Формула 1.

«Я верю в то, что могу легко и быстро восстанавливаться после работы. Всеми силами я стараюсь ярко почувствовать себя бодрым - энергичным после работы. После работы я чувствую бодрость, молодую энергию во всем теле».

Формула 2.

«Я полон сил и энергии, я готов продолжать работу на уровне своих лучших возможностей, энергично, внимательно, с вдохновением. Я полон сил и энергии, у меня энергичные - здоровые - молодые нервы, у меня неутомимое молодое - богатырское сердце».

2. Упражнение «Ритмы»

Это упражнение необходимо выполнять в паре. Два человека встают лицом друг к другу и договариваются о своих ролях: один - ведущий, другой - «зеркало». Руки участников подняты на уровень груди и повернуты ладонями навстречу друг другу. Ведущий произвольно двигает руками, а исполняющий роль «зеркала» пытается отразить их в том же ритме. Роли несколько раз меняются.

Психологический смысл упражнения состоит в том, чтобы почувствовать внутренний «ритм» другого человека и как можно полнее отразить его. При этом думайте о том, что каждый человек - индивидуальность, обладающая уникальным психологическим «ритмом», и, чтобы правильно понять человека, надо, прежде всего, почувствовать его энергетику, темперамент, направленность, динамику, внутреннюю

экспрессию.

Таким образом, нами был проведен психологический тренинг по формированию управленческой культуры руководителей образовательной организация.

В практике работы по формированию управленческой культуры руководителей образовательных организаций используется также система индивидуального сопровождения руководителей образовательных организаций, в основе которой лежит распределение руководителей образовательных организаций на группы с учётом стажа педагогической деятельности, что на наш взгляд, способствует более эффективно формировать управленческую культуру руководителей образовательных организаций.

Работа с заместителями директоров образовательных организаций по формированию управленческой культуры строится на диагностической основе, дифференцированно, с учетом запросов каждого руководителя. Выбор оптимального варианта методической работы предполагает всестороннее изучение личности и деятельности каждого, кто проходит повышение квалификации.

В результате изучения профессионализма заместителей директоров СОШ все разделены на 3 категории:

- педагоги, нуждающиеся в активной помощи – это молодые руководители, недавно назначенные на должность заместителя директора - 3 человека;
- педагоги, с устоявшимся стилем работы – это заместители директоров, которые нуждаются в некоторой помощи (со второй квалификационной категорией) – 10 человек
- педагоги, работающие на самоконтроле и имеющие достаточный творческий потенциал (это заместители директоров с первой и высшей категорией) – 5 человек.

Учет данных особенностей позволил организовать дифференцированно работу по повышению управленческой культуры и повышение мотивации руководителей образовательных организаций.

Нами был проанализирован стаж работы педагогов, характеристика профессиональной деятельности руководителя, разработано психологическое сопровождение, утверждены формы работы.

Специфика организации дифференцированного подхода к формированию управленческой культуры руководителей образовательных организаций представлена в таблице 5.

Таблица 5

Стаж работы	Характеристика профессиональной деятельности руководителя	Психологическое сопровождение	Формы работы по формированию управленческой культуры
1-5 лет	Адаптация выпускника учебного заведения к условиям работы в ОО. <ul style="list-style-type: none"> • Знает достаточно много, но мало умеет. • Сосредоточен на себе, на своих возможностях. • Ориентация на такие ценности, как “семья”, “близкие люди”, “друзья”. • Использует дисциплинарные методы воздействия. • В общении с подчиненными преобладают приказы 	Основные задачи: <ul style="list-style-type: none"> • предупредить в процессе адаптации разочарования и конфликты; • поддержать руководителя эмоционально, укрепить веру в себя. Наиболее эффективные методы: <ul style="list-style-type: none"> • поиск и анализ затруднений, встречающихся в профессиональной деятельности в условиях ОУ; • видеотренинги профессионально-педагогического общения; 	Просмотр и анализ работы более опытных руководителей Консультации индивидуальные и групповые. Карты – тренажёры. Анкетирование и обсуждение результатов анкетирования.
6-10 лет	Стабилизация профессиональной деятельности руководителя, формирование профессиональной позиции. <ul style="list-style-type: none"> • Совершенствует арсенал методов и приемов руководства СОШ • Уменьшается количество конфликтов, 	Основные задачи: <ul style="list-style-type: none"> • помочь руководителю в осмыслении своих ресурсов (позитивных возможностей) и ограничений; • наметить методы совершенствования профессионального мастерства. Наиболее эффективные методы: <ul style="list-style-type: none"> • тренинг личностного роста; • индивидуально- 	Открытый показ и самоанализ. Семинары – практикумы. Метод проектов Психолого-педагогические тренинги Консультации. Собеседования.

	<p>связанных с потребностью самоутвердиться в глазах подчиненных</p> <ul style="list-style-type: none"> • Повышается значимость профессиональной деятельности в жизни 	<p>консультативная помощь</p>	
11-15 лет	<p>“Педагогический кризис”, связанный с осознанием противоречия между желанием что-то изменить (методы работы, стиль общения с людьми и др.) и возможностями.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Умеет наладить конструктивные отношения с подчиненными • Меньше использует требования, угрозы и наказания. <p>Стереотипизация профессиональной деятельности</p>	<p>Основные задачи:</p> <ul style="list-style-type: none"> • предотвратить стереотипизацию профессиональной деятельности; • формировать способности к восприятию нового; • развивать творческий потенциал педагога. <p>Наиболее эффективные методы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • рефлексивные тренинги; • организация педагогических мастерских; работа в творческих проектных группах 	<p>Обобщение собственного опыта. Выступления на совещаниях руководителей</p> <p>Участие в педагогических чтениях.</p> <p>Разработка практических рекомендаций для коллег.</p> <p>Работа в профессиональных объединениях (МО, творческие группы, методические советы).</p> <p>Собеседования.</p> <p>Привлечение руководителя к осуществлению контроля за педагогическим процессом в других ОУ</p>
16-20 лет	<p>Кризис “середины жизни” (предварительных итогов жизни).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Возникает несоответствие между “Я-реальным” и “каким бы я хотел быть”. • Возможно некоторое снижение профессионализма или расцвет профессионализма, увлеченность своим делом 	<p>Основная задача:</p> <ul style="list-style-type: none"> • смягчить кризис “середины жизни”. <p>Наиболее эффективные методы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • коммуникативные тренинги; • групповые формы организации досуга по интересам 	<p>Привлечение руководителей к осуществлению контроля за педагогическим процессом в других ОУ</p> <p>Работа в профессиональных объединениях (МО, творческие группы, методические советы).</p> <p>Собеседования.</p> <p>Обобщение собственного опыта.</p> <p>Подготовка статей,</p>

			буклетов Наставничество
21-25 лет	<p>“Пик” профессиональной деятельности: педагог - мастер.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Высокий уровень профессионально значимых качеств. • Возможность посвятить себя профессии. • Стабильность в социально-экономическом плане. • Неготовность к контакту с психологом 	<p>Основная задача:</p> <ul style="list-style-type: none"> • завоевать доверие руководителя в совместной работе. <p>Наиболее эффективные методы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • индивидуальное консультирование у педагога-мастера по вопросам руководства ОУ • организация мастер - классов 	<p>Мастер - классы</p> <p>Обобщение собственного опыта.</p> <p>Участие в педагогических чтениях.</p> <p>Разработка практических рекомендаций для коллег.</p> <p>Работа в профессиональных объединениях (МО, творческие группы, методические советы).</p>
Свыше 25 лет	<p>“Синдром сгорания”:</p> <p>биологическое и профессиональное старение (невосприимчивость к новому, нарушение отношений партнерства с детьми), психоэмоциональное перенапряжение</p>	<p>Основные задачи:</p> <ul style="list-style-type: none"> • смягчить “синдром сгорания”; • подготовка к переходу на «заслуженный отдых». <p>Наиболее эффективные методы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • поддержание статуса “ветерана”; • “озвучивание” уникальных моментов педагогической биографии мастера на общих собраниях коллектива 	<p>Подготовка методической копилки мастера.</p> <p>Проектирование</p> <p>Собеседование</p> <p>Привлечение к работе АК и иных комиссий</p>

Такое условное деление позволяет определить проблемы и перспективы каждой группы, облегчает планирование работы по формированию управленческой культуры руководителей образовательных организаций.

Говоря о деятельности работы по формированию управленческой культуры у руководителей, нельзя не затронуть вопрос об оценке эффективности работы. Мы оцениваем эффективность их деятельности в трёх направлениях: эффективность для ребёнка, для родителей, для педагогов. Нами определены следующие критерии эффективности управленческой культуры у руководителей образовательных организаций.

Эффективность для ребёнка:

- Положительная динамика качества обучения и воспитания в СОШ.
- Отсутствие отрицательной динамики в состоянии здоровья воспитанников СОШ.

- Дифференцированный подход к каждому ребёнку в СОШ.

Эффективность для родителя:

- Положительная оценка деятельности СОШ, педагогов со стороны родителей.

- Готовность и желание родителей помогать СОШ.

- Высокая степень информированности о состоянии дел в СОШ среди родителей.

Эффективность для педагога:

- Положительный психологический климат в коллективе.

- Заинтересованность педагогов в творчестве и инновациях.

- Удовлетворённость педагогов собственной деятельностью.

- Качественно организованная система повышения квалификации.

- Высокий уровень профессиональной деятельности.

Особенно важное значение приобретает заключительный анализ руководителем работы своих заместителей по итогам года, что позволяет выдвигать дальнейшие актуальные цели и строить управление по конечным результатам.

2.3. Выводы по второй главе.

Итоговая оценка управленческого мониторинга осуществляется путем анализа полученных результатов повышения уровня управленческой культуры руководителя образовательной организации, отраженной в его профессиональной карте (см. Приложение 3).

Таким образом, подводя итоги работы по оптимизации процесса формирования управленческой культуры у руководителей образовательных

организаций по следующим направлениям: повышение профессиональной компетентности руководителей образовательных организаций, обучение руководителей способам эффективного управления коллективом, повышение общей культуры педагогов, можно сделать вывод о правильности выбранных методов и приемов.

Сделать такой вывод позволили нам следующие результаты работы образовательных организаций района.

Определенные достижения имеются в области инновационной деятельности: СОШ №67 в этом году является победителем областного конкурса по робототехнике, в рамках которого получила грант. На ее базе работает областная экспериментальная площадка под руководством института переподготовки и повышения квалификации педагогических работников, в этом году появилась новая экспериментальная площадка на базе еще одной школы. На базе этих площадок проводились семинары для педагогических работников ОО с приглашением вузовских преподавателей.

Анализ квалификации руководителей образовательных организаций показал, что за последнее время 4 заместителя директора СОШ повысили свою квалификационную категорию на высшую.

Все это позволяет сформулировать вывод о том, что проведенная работа была направлена на формирование творческого коллектива единомышленников. Концептуальные идеи, заложенные в программе формирования управленческой культуры у руководителей образовательных организаций требуют от них высокого уровня профессионального мастерства.

В связи с этим была организована следующая работа: совместное обсуждение и определение путей развития образовательной организации; создание творческих и проблемных групп в коллективе, разрабатывающих отдельные аспекты совершенствования педагогического процесса; изучение, обобщение, научное обоснование, распространение и внедрение передового педагогического опыта; использование широкого спектра действенных форм

повышения квалификации педагогического персонала; организация практических форм работы, предполагающих самообразование и совершенствование технологий руководства образовательными организациями, управление конфликтами в коллективе; привлечение к работе организация представителей науки и передовой практики.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В «Законе об образовании» РФ была поставлена задача оптимизации сети образовательных организаций. При этом оптимизация рассматривалась как важный инструмент повышения социально-экономической эффективности образовательной системы региона, а также образовательной системы в целом. Она направлена на обеспечение повышения качества образования за счет более эффективного использования материально-технических, кадровых, финансовых и управленческих ресурсов общеобразовательных организаций на основе их концентрации и кооперации.

Особое значение в структуре образовательных организаций имеет средняя школа как основное звено педагогического процесса в целом.

Анализ теории и практики управления средним общеобразовательным организациям, результаты теоретико-экспериментальной работы, выявленные особенности управленческой культуры руководителей образовательной организация, позволили обозначить современные требования, предъявляемые к их деятельности:

- постоянное видение и нацеленность на решение стратегических задач, организация разработки концептуальных программ по достижению этих задач с учетом конкретных условий работы школы с одновременной концентрацией внимания и усилий на конкретных делах, конструктивной работе по методологическому, педагогическому, нравственному, организационному обеспечению образовательной процесса;

- нацеленность на формирование нового педагогического мышления членов коллектива, развитие их творческого потенциала, привитие интереса

к исследовательской деятельности, теоретическому осмыслению накопленного опыта;

- потребность к востребованию передовых управленческих и педагогических идей и находок;

- принятие управленческих решений с учетом мнений членов педагогического коллектива (педагоги, обучающиеся, родители, общественность), специфики складывающейся ситуации в условиях предоставления школе большей самостоятельности и прав;

- умелое использование мотивации членов педагогического коллектива к качественной работе, ориентации на гуманизацию всех сторон жизни образовательной организации;

- широкое использование интеллектуального, нравственного, организационного потенциала общественных институтов в едином совместном воспитательном процессе;

- гибкость мышления, выражающаяся в умении видеть альтернативные пути решения сложных и противоречивых проблем и в стремлении преодолевать сложившиеся стереотипы; критичность мышления, рефлексивное осмысление жизненного и профессионального опыта.

В.А. Сластенин утверждает, что управленческая культура позволяет руководителю адекватными средствами в оптимальный промежуток времени достигать поставленных перед педагогическим коллективом целей

Однако анализ литературы, показывает, что в педагогической науке нет общепринятого понятия «управленческая культура руководителя», не разработаны критерии эффективного управления, не определены педагогические условия формирования управленческой культуры руководителей образовательных организаций в системе повышения квалификации.

Нами был проведен анализ психолого-педагогической литературы по проблеме исследования, организована и проведена экспериментальная работа.

Целью экспериментальной работы было изучение уровня управленческой культуры у руководителей СОШ, и разработка системы целенаправленного формирования управленческой культуры у руководителей образовательных организаций.

На первом этапе экспериментальной работы решались следующие задачи: сбор и анализ информации об уровне управленческой культуры руководителей (заместителей директоров) общеобразовательных школ, определялись признаки для диагностирования уровня сформированности компонентов управленческой культуры до их включения в процесс формирующего эксперимента.

Результаты исследования показали, что только трое (из 18) заместителей директоров общеобразовательных школ соответствуют высокому уровню управленческой культуры по всем показателям: они мобильны, имеют высокий уровень рефлексии, обладают творческим потенциалом, правильно используют стиль руководства, умеют перестраиваться, правильно принимать управленческие решения, имеют высокую профессиональную подготовку, легко обучаемы.

67 % заместителей директоров имеют средний уровень управленческой культуры. Для них характерна несформированность одного или нескольких компонентов управленческой культуры: неумение руководителей правильно принимать управленческие решения, строить свои отношения с подчиненными, быстро перестраиваться, принимать на себя ответственность за принятые решения. 17% руководителей недостаточно владеют управленческой культурой.

Таким образом, результаты подтвердили необходимость разработки модели системы повышения квалификации, направленной на развитие рефлексивного компонента в структуре управленческой культуры руководителя образовательной организация, за счет которого руководитель в различных условиях среди нескольких вариантов может находить наиболее эффективное решение.

В связи с этим была организована следующая работа: совместное обсуждение и определение генеральных линий развития СОШ; создание творческих и проблемных групп в коллективе, разрабатывающих отдельные аспекты совершенствования педагогического процесса; изучение, обобщение, научное обоснование, распространение и внедрение передового педагогического опыта; использование широкого спектра действенных форм повышения квалификации педагогического персонала; организация практических форм работы, предполагающих самообразование и совершенствование технологий руководства образовательным организациям, управление конфликтами в коллективе; привлечение к работе организация представителей науки и передовой практики.

Все это подтверждает нашу гипотезу о том, что проектирование и реализация модели рефлексивно-управленческой деятельности руководителя образовательной организации обеспечит повышение эффективности подготовки специалистов, если будут:

- определены концептуальные основы модели управления образовательным процессом;
- разработана модель рефлексивно-управленческой деятельности руководителя образовательной организации;
- использована система критериев и показателей оценки эффективности модели.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акимова М.Н., Илькухин А.А. Самопознание – путь профессионального становления учителя. – Самара: СИПКРО, 2004. – 60 с.
2. Аникеева Н.П. Психологический климат в коллективе. М.: Просвещение, 1989.- 246 с.
3. Артубалевская В.В. Курсовая подготовка педагогов как системообразующий фактор их непрерывного повышения квалификации. Автореферат канд. дисс. – СПб., 2003. - 21с.
4. Афанасьев В.Г. Программно-целевое планирование и управление. – М.: Высшая школа, 2001. -187 с.
5. Афанасьева Т.П., Елисеева И.А. Аттестация педагогических и руководящих кадров образования. – М.: Наука, 2006. - 84 с.
6. Беляева В.В., Борисов Ю.В. Теория образования. Томск: ТГПУ, 2000. - 146 с.
7. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры – Л.: Лениздат, 1992.- 400 с.
8. Вазина К.Я. Единая система критериев оценки и самооценки управления учебным заведением, - Н.Новгород: ВИПИ, 2007.- 212 с.
9. Вазина К.Я., Петров Ю.Н. Педагогический менеджмент. - М.: Педагогика, 2009. – 384 с.
10. Васильев Ю.К. Педагогическое управление в школе, методология, теория, практика. - М: Педагогика, 2008. -196 с.
11. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Перевод. с англ - М.: Дело, 1999. – 320 с.

12. Выготский Л.С. Педагогическая психология / Под ред. В.В. Давыдова. - М.: Педагогика - Пресс, 1996. - 536 с.
13. Казарин Л.С. Развитие многоуровневой системы подготовки учителя / Педагогика. -2003. - № 5. - С.53-57.
14. Кларин Н.В. Инновационные модели обучения в зарубежных педагогических поисках. - М.: Арена, 2004.- 222 с.
15. Комаров В.Ф. Управленческие имитационные игры. - Новосибирск: Наука, 1999.-271 с.
16. Конаржевский Ю.А. Формирование педагогического коллектива. - М.: Педагогика, 2007. - 348 с.
17. Конаржевский Ю.А. Технология педагогического анализа учебно-воспитательного процесса. - М.: Новая школа, 1997. - 289 с.
18. Крылова Н.Б. Формирование культуры будущего специалиста. - М.. Высшая школа, 1999. – 145 с.
19. Ладенко И.С., Поляков В.Г. Методология рефлексивного управления. - Новосибирск: МГУ, 2008. - 133 с.
20. Лазарев В.С. Руководство педагогическим коллективом: модели и методы / Под ред. В.С.Лазарева. - М.: Центр социальных и экономических исследований, 2005. -158 с.
21. Леонтьев А.А. Педагогическое общение. - М.: Знание, 1979. - 48 с.
22. Ли Якокка. Карьера менеджера / Общ. ред. С.К. Медведкова - М.: Прогресс, 2001.- 143 с.
23. Макаров М.Г. Технология и эффективность социального управления. - М.: Прогресс, 2002. - 268 с.
24. Матрос Д.Ш. Имитационное моделирование в управлении школой / Под редакцией М.М. Поташника.- М.: Педагогика, 1999. - 186 с.
25. Менеджмент в управлении школой / Под ред. Шамовой Т.И. - М.: Просвещение, 1999. – 238 с.
26. Моделирование содержания образования руководящих кадров общеобразовательных школ в системе повышения квалификации / Под ред.

- Тонконогой Е.Н. - Псков: Наука, 2006. - 334 с.
27. Москвичев С.Г. Использование фактора мотивации в управлении. - Киев: Ника-Центр, 2009. - 362 с.
28. Немова Н.В. Управление методической работой в школе. - М.: Сентябрь, 2009. -176 с.
29. Непрерывное образование педагогов: современные проблемы и тенденции // Материалы научно-практической конференции. – СПб: Знание, 2006. - 168 с.
30. Никитин А. Э. Зарубежный опыт повышения квалификации педагогических кадров. - М.: РИПКРО, 1995. - 75 с.
31. Новое педагогическое мышление / Под. ред. А.В. Петровского. - М.: Педагогика, 1999. - 280 с.
32. Новые ценности образования / Под ред. П.С. Крыловой. - М.: Инноватор, 2005.- 153 с.
33. Олейникова Я.В. Культура поведения как фактор профессиональной успешности // Парадигма. - 2008. - №1. - С.23-26.
34. Орлов А.А. Внутришкольное управление: поиск путей эффективности // Педагогика. - 2006. - №4. - С.72-79.
35. Организационное поведение: практикум / Сост. С.Д. Резник, И.А. Игошина – М.: Инфра, 2010. – 256 с.
36. Панасюк А.К. Управленческое общение. - М.: Прогресс, 1999. - 284 с.
37. Петровская Л.А. Компетентность в общении. М.: Просвещение, 1989. 286 с.
38. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. -М.: Прогресс, 1996. – 434 с.
39. Лазарев В.С. Управление развитием школы. – М.: Новая школа, 2005.- 456 с.
40. Психологические тесты для профессионалов / авт. сост. Н.Ф. Гребень. – Минск: Современ. шк., 2007. – 496 с.
41. Слостенин В.А., Исаев И.Ф., Мищенко А.И., Шиянов Н.Е. Педагогика. -

М.: Школа-пресс, 2003. – 512 с.

42. Словарь практического психолога. - Минск: Харвест, 1997. - 800 с.

43. Соколова Л.Б. Методологическая культура как фактор становления педагогической деятельности. Оренбург: ОГПИ, 1999. - 120 с.

44. Станкин М.И. Психология общения. - М.: Новая школа. 2006. - 364 с.

45. Слабодян В. Можете ли вы стать сильным менеджером // Кредо. 1999, №4. С.4-19.

46. Стрезикозин В.П. Руководство учебным процессом. - М.: Политиздат, 1992. -198 с.

47. Третьяков П.И. Управление школой по результатам. - М.: Новая школа, 2007. - 229 с.

48. Управление персоналом в условиях рыночной экономики / Под ред. Марра Р. - М:Контролинг, 1997. - 267 с.

49. Управление школой: теоретические основы и методы / Под ред. Лазарева В.С.- М: Центр соц. и экономических исследований, 2007. - 336 с.

50. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я.Кибанова - М.: ИНФА-М, 1997. – 512 с.

51. Хомерики О.Г., Поташник М.М., Лоренсов А.В. Развитие школы как инновационный процесс / Под ред. М.М.Поташника. - М: Новая школа, 1999.- 64 с.

52. Чуракова Р.Г. Моделирование психологических ситуаций в ролевых играх. - М: Прогресс, 1991. -187 с.

53. Шамова Т.Н. Исследовательский подход в управлении школой. – М: Педагогика, 1992. - 312 с.

54. Шакуров Р.Х. Директор школы и микроклимат учительского коллектива. - М.: Знание, 1979. – 239 с.

55. Шубин Н.А. Внутришкольный контроль.- М.: Просвещение, 1997. - 214 с.

56. Щуркова Н.Е. Воспитание: новый взгляд с позиции культуры. - М: Педагогический поиск, 1997. - 78 с.

57. Юсупов Ф.М. Стимулирование педагогической деятельности, методическое руководство. - Казань: КГУ, 2004. - 96 с.

58. Ядов В.А. Социологические исследования: методология, программа, методы. – Самара: ПСГА, 2005. - 329 с.

Приложение 1

Изучение психологического климата коллектива

Инструкция: оцените, как проявляются перечисленные ниже свойства психологического климата в вашей группе. На континууме от психологического климата типа А до психологического климата типа В определите ту оценку, которая, по Вашему мнению, соответствует истине. Обведите кружком оценку слева или справа относительно нуля.

Оценки:

3 - свойство проявляется в группе всегда;

2 - свойство проявляется в большинстве случаев;

1 - свойство проявляется нередко;

0 - проявляется в одинаковой степени и то, и другое свойство.

№	свойство психологического климата А	оценка	свойство психологического климата В
1	Преобладает бодрое жизнерадостное настроение	3 2 1 0 1 2 3	Преобладает подавленное настроение
2	Доброжелательность в отношениях, взаимные симпатии	3 2 1 0 1 2 3	Конфликтность в отношениях, антипатии
3	В отношениях между группировками внутри вашего коллектива существует взаимное расположение, понимание	3 2 1 0 1 2 3	Группировки конфликтуют между собой
4	Членам группы нравится вместе проводить время, участвовать в совместной деятельности	3 2 1 0 1 2 3	Проявляют безразличие к более тесному общению, выражают отрицательное отношение к совместной деятельности
5	Успехи или неудачи товарищей вызывают сопереживание, искреннее участие всех членов группы	3 2 1 0 1 2 3	Успех или неудача товарищей оставляют равнодушными или вызывают зависть, злорадство
6	С уважением относятся к мнению других	3 2 1 0 1 2 3	Каждый считает свое мнение главным и нетерпим к мнению товарищей
7	Достижения и неудачи группы переживаются как собственные	3 2 1 0 1 2 3	Достижения и неудачи группы не находят отклика у ее членов

8	В трудные дни для группы происходит эмоциональное единение, "один за всех и все за одного"	3 2 1 0 1 2 3	В трудные дни группа "раскисает": растерянность, ссоры, взаимные обвинения
9	Чувство гордости за группу, если ее отмечает руководство	3 2 1 0 1 2 3	К похвалам и поощрениям группы относятся равнодушно
10	Группа активна, полна энергии	3 2 1 0 1 2 3	Группа инертна, пассивна
11	Участливо и доброжелательно относятся к новичкам, помогают им освоиться в коллективе	3 2 1 0 1 2 3	Новички чувствуют себя чужими, к ним часто проявляют враждебность
12	В группе существует справедливое отношение ко всем членам, поддерживают слабых, выступают в защиту	3 2 1 0 1 2 3	Группа заметно разделяется на "привилегированных" и "пренебрегаемых", пренебрежительное отношение к слабым
13	Современные дела увлекают всех, велико желание работать коллективно	3 2 1 0 1 2 3	Группу невозможно поднять на совместное дело, каждый думает о своих интересах

Обработка

Сложить оценки левой стороны в вопросах 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 - сумма А; сложить оценки правой стороны во всех вопросах - сумма В; найти разницу $C = A - B$. Если С равно нулю или имеет отрицательную величину, то имеем ярко выраженный неблагоприятный психологический климат с точки зрения индивида. С более 25, значит психологический климат благоприятен. Если сумма менее 25 - климат неустойчиво благоприятен.

Среднегрупповую оценку психологического климата рассчитывают по формуле

$$C = \text{сумма } C / N,$$

где N - число членов группы.

Процент людей, оценивающих климат как неблагоприятный, определяется по формуле

$$n(C-) / N \cdot 100 \%,$$

где n (C-) - количество людей, оценивающих климат коллектива как неблагоприятный; N - число членов группы.

Руководитель организации глазами подчиненного
(автор Я.В. Подоляк).

Успех руководителя во многом зависит от его умения построить правильные отношения с подчиненными. Доверие к руководителю, признание его авторитета, хороший деловой контакт, близость к людям обеспечивают хороший климат и дисциплину в организации.

Перед руководителем, особенно только начинающим работать с данной организацией, всегда возникает необходимость объективно оценить отношения, которые складываются или сложились с подчиненными. Для этой цели руководитель может воспользоваться шкалой начальник – подчиненный (НП). Шкала НП предназначена для оперативной оценки характера отношения подчиненных к своему руководителю. Она состоит из 20 вопросов (утверждений), с каждым из которых испытуемый может согласиться (ответ «да») или не согласиться (ответ «нет»).

С помощью соответствующих вопросов можно оценить три параметра в отношении подчиненных к руководителю и определить степень совместимости:

- компетентность руководителя, его профессиональное мастерство (вопросы 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19);
- эмоциональность руководителя, его умение проявлять чуткость и доброту, внимание и человечность (вопросы 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20);
- требовательность и справедливость руководителя, его умение взаимодействовать с подчиненными (вопросы 3, 6, 9, 12, 15, 18).

Вопросы можно задавать устно или письменно в следующей последовательности:

1. Руководитель – отличный специалист.
2. У меня хорошие взаимоотношения с руководителем.
3. Руководитель – справедливый человек.
4. Руководитель умело обучает меня моим профессиональным обязанностям.
5. Руководитель – чуткий человек.
6. Слово руководителя для меня – закон.
7. Руководитель умело организует мою деятельность.
8. Я вполне доволен руководителем.
9. Руководитель достаточно требователен ко мне.
10. Руководитель всегда может дать разумный совет.
11. Я полностью доверяю руководителю.
12. Оценка руководителя очень важна для меня.
13. Руководитель всегда инициативен и находчив.
14. Работать с руководителем – одно удовольствие.
15. Руководитель уделяет мне много внимания.
16. Руководитель знает мои способности и интересы.
17. Руководитель всегда понимает мое настроение.
18. Руководитель всегда готов выслушать меня и дать совет.

19. Руководитель зря не накажет.

20. Я всегда готов поделиться с руководителем своими мыслями и заботами.

Для руководителя интересен не только суммарный показатель, но и показатели по каждому параметру. Чем выше итоговый показатель по шкале или по любому компоненту, тем выше совместимость испытуемого с руководителем, тем благоприятнее складываются их отношения с точки зрения испытуемого.

Приложение 3

Форма отзыва на руководителя СОШ при прохождении очередной аттестации

ОТЗЫВ

о профессиональной деятельности, руководителя муниципальной образовательной организации

_____ (фамилия, имя, отчество)

(занимаемая должность, наименование организация)

1. Общие сведения

Дата рождения: _____

Сведения об образовании: _____

(уровень образования, какое образовательное организация окончил (а), дата окончания)

специальность по диплому: _____,

квалификация по диплому: _____

При наличии или получении второго высшего профессионального образования, следует дать сведения по каждому направлению образования, указав, на каком курсе учится.

Курсы повышения квалификации по профилю управленческой деятельности (наименование курсов и организация дополнительного образования, год окончания, количество учебных часов) _____

Общий трудовой стаж _____ лет, в том числе стаж педагогической работы _____ лет, стаж работы в должности руководителя _____ лет, в том числе в данном образовательном учреждении _____ лет.

Дата назначения на должность, по которой аттестуется работник _____.

Дата окончания срока действия предыдущей аттестации _____.

Наличие ученой степени, год присвоения _____,

Сведения о награждении _____,

Сведения о дисциплинарных взысканиях _____.

II. Сведения о профессиональной деятельности в межаттестационный период

Информационная компетентность работника (уровень владения информационными, мультимедийными и цифровыми ресурсами) _____

Вывод: _____

Соответствует занимаемой должности (указывается должность);

Не соответствует занимаемой должности (указывается должность).

Должность лица, подготовившего _____ И. О. Фамилия

отзыв (подпись)

МП

С представлением ознакомлен(а) _____ 20__ г. _____
/расшифровка подписи/(подпись)

Приложение к отзыву о профессиональной деятельности, руководителя образовательной организация

Перечень вопросов, которые указываются в разделе «Сведения о профессиональной деятельности в межаттестационный период» Отзыва о профессиональной деятельности руководителя муниципального образовательной организация

1. Осуществление руководства образовательным организациям в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами, уставом организация.

2. Обеспечение системной организационной, координационной, учебно-воспитательной, культурно-просветительской и иной работы организация в соответствии с основными требованиями к качеству предоставляемых государственных услуг, правил СанПиН, пожарной безопасности, законов и иных нормативных правовых актов.

3. Обеспечение реализации федеральных государственных стандартов, федеральных государственных требований по направлениям деятельности организация.

4. Формирование, сохранение и увеличение состава контингента потребителей оказываемых организациям государственных услуг, обеспечение охраны жизни и здоровья во время предоставления государственных услуг, соблюдение прав и свобод потребителей государственных услуг и работников организация в установленном законодательством Российской Федерации порядке.

5. Участие организация в различных программах и проектах краевого, федерального и международного уровней, обеспечение соблюдения требований, предъявляемых к данным программам, результатам деятельности организация и к качеству предоставляемых государственных услуг.

6. Создание условий для внедрения инноваций в деятельность организация.

7. Организация досуга работников организация и проведение мероприятий различной направленности с их участием, обеспечение благоприятного морально-психологического климата в коллективе.

8. Распоряжение бюджетными средствами в пределах своих полномочий, обеспечение результативности и эффективности их использования.

9. Результаты проверок финансово-экономической деятельности организация.

10. Обеспечение системной административно-хозяйственной (производственной) работы

11. Обеспечение учета, сохранности и пополнения учебно-материальной базы, соблюдение правил санитарно-гигиенического режима и охраны труда.

12. Привлечение для осуществления деятельности, предусмотренной уставом организация дополнительных источников финансовых и материальных средств.

13. Выполнение норм и правил по охране труда и пожарной безопасности.

Для подготовки Отзыва на директоров МОУ данный перечень является обязательным.

Для подготовки Отзыва на заместителей директора, руководителей структурных подразделений, при необходимости вышеуказанный перечень можно дополнить или исключить из него вопросы, решение которых не входит в должностные обязанности аттестуемого.