



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ФАКУЛЬТЕТ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
КАФЕДРА ТЕОРИИ, МЕТОДИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА ДОШКОЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ

**Влияние стиля управления на психологический климат в дошкольной
образовательной организации**

Выпускная квалификационная работа по направлению

44.04.01 Педагогическое образование

Направленность программы магистратуры

«Менеджмент в дошкольном образовании»

Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

76,11 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

«14» января 2021 г.

Зав. кафедрой ТМиМДО

Б. А. Артёменко

Выполнила:

Студент группы ЗФ-302-126-2-1

Кузнецова Анна Ивановна

Научный руководитель:

к. п. н., доцент кафедры ТМиМДО

Семёнова Марина Леонидовна

Челябинск

2021

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ВЛИЯНИЯ СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ НА ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ В ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	9
1.1 Теоретический анализ проблемы влияния стиля управления на психологический климат в дошкольной образовательной организации.....	9
1.2 Организация процесса управления психологическим климатом в дошкольной образовательной организации.....	14
1.3 Характеристика условий влияния стиля управления на психологический климат в дошкольной образовательной организации	19
Выводы по главе 1.....	29
ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ПОИСКОВАЯ РАБОТА ПО РЕАЛИЗАЦИИ УСЛОВИЙ ВЛИЯНИЯ СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ НА ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ В ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	31
2.1 Цели и задачи опытно – поисковой работы.....	31
2.2 Реализация условий влияния стиля управления на психологический климат в дошкольной образовательной организации.....	42
2.3 Анализ результатов опытно-поисковой работы.....	47
Выводы по главе 2.....	55
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	57
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	59
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	67

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день значительное влияние на функционирование работы дошкольной образовательной организации, её эффективность и продуктивность оказывает стиль управления руководителя. Ведущим направлением руководства современного заведующего дошкольной образовательной организации является наличие собственного стиля управленческой деятельности. Профессиональное мышление, деловые и личностные качества управленца являются инструментом, от которого зависит психологический климат в дошкольной образовательной организации.

Согласно статьи 51 в части 8 Закона «Об образовании в РФ», на руководителе лежит прямая и полная ответственность за руководство образовательной деятельностью в образовательной организации, в том числе за формирование благоприятного психологического климата в коллективе [64].

Современные демократические тенденции в образовательной политике и анализ литературных источников по управлению человеческими ресурсами и менеджменту, вызывают потребность пересмотра отношений, а также выстраивания гуманистической модели стиля управления и межличностных взаимоотношений между руководителем и коллективом.

Значительную роль в деятельности современного руководителя должно уделяться психологическим аспектам управления во взаимоотношениях с коллективом, где неизбежно могут возникать профессиональные и личностные конфликты.

Исходя из этого, актуальность выбранной темы *на социально-педагогическом уровне* обусловлена новыми требованиями к организации управления как субъективного, так и объективного характера.

В разное время, в психолого-педагогической литературе к проблеме формирования благоприятного психологического климата обращались такие педагоги и ученые как Н. П. Аникеева, А. Н. Лутошкин, Ю. М. Жуков, О. И. Зотова, И. Е. Шварц, А. Г. Ковалев, А. С. Макаренко, Р. С. Немов, А. В. Петровский, В. Е. Панферова, В. В. Бойко, Б. Д. Парыгин, А. И. Донцов, А. Н. Сухов, Е. В. Шорохова, В. В. Шпалинский .

Существенный вклад в изучение проблемы влияния стиля управления на психологический климат внесли Ф. Тейлор, К. Левин, А. М. Омаров, Т. С. Кабаченко, Ю. А. Шерковин и другие.

В работах А. Л. Журавлева, В. П. Познякова дано описание профессиональных качеств руководителя. Проведены исследования в области управленческого взаимодействия: Е. В. Шорохова, А. А. Ершов, В. В. Новиков. Вопросами типологии стилей управления занимались психологи К. Левин, Р. Липитт, К. Бирт, Ф. Прильвиту, Р. и А. Тауш, А. А. Годунов, П. И. Волков, А. Г. Ковалев, А. Л. Свенцицкий. Изучением качеств и характеристик личности руководителей занимались А. Л. Журавлев, А. В. Карпов, Г. А. Нефедов, В. А. Розанова.

В то же время, вопросам влияния стиля управления на психологический климат в дошкольной образовательной организации уделяется недостаточно внимания в современных педагогических исследованиях, что актуализирует проблему *на научно-теоретическом уровне*.

Актуальность проблемы *на научно-методическом уровне* определяется тем, что задачи, стоящие сегодня перед дошкольной образовательной организацией, требуют повышения профессиональной компетентности у руководителей к созданию условий для эффективного управления благоприятным психологическим климатом. В связи с этим слаженная работа коллектива, в котором каждый работник осознает важность своего труда для достижения целей организации, показатель умелой политики управления, проводимой руководителем.

Проведенный анализ психолого-педагогической литературы и практики руководителей дошкольной образовательной организации, дает нам возможность выявить противоречия между:

— возрастающими требованиями к современной дошкольной образовательной организации в условиях динамичных изменений системы образования и существующей системы управления педагогическим коллективом;

— объективной потребностью в эффективном влиянии стиля управления на психологический климат в дошкольной образовательной организации и недостаточностью теоретических исследований по этой теме;

— практической востребованностью гибкости и мобильности в управлении психологическим климатом в педагогическом коллективе и недостаточной компетентностью руководителей в решении данной проблемы.

Актуальность проблемы и обозначенные противоречия определили тему нашего исследования: «Влияние стиля управления на психологический климат в дошкольной образовательной организации».

Цель исследования: теоретически обосновать и апробировать условия эффективного влияния стиля управления на психологический климат в дошкольной образовательной организации.

Объект исследования: процесс управления психологическим климатом в дошкольной образовательной организации.

Предмет исследования: условия влияния стиля управления руководителя в управлении психологическим климатом в дошкольной образовательной организации.

В соответствии с целью, объектом и предметом исследования определена **гипотеза:** процесс управления психологическим климатом в дошкольной образовательной организации обеспечивается реализацией следующих условий:

— изучением уровня профессионального развития педагогического коллектива;

— выбором стиля управления с учетом всех возможных альтернатив и совокупности факторов;

— разработкой алгоритма принятия управленческих решений в зависимости от ситуаций.

В соответствии с целью, объектом и предметом исследования определены следующие **задачи**:

1. Изучить существенные характеристики проблемы исследования в педагогических и психологических источниках.

2. Описать организацию процесса управления психологическим климатом в дошкольной образовательной организации.

3. Охарактеризовать и апробировать условия влияния стиля управления на психологический климат в дошкольной образовательной организации.

Теоретико-методические основы исследования:

– психологические теории коллектива и концепции психологического климата коллектива, раскрывающие природу и факторы психологического климата, структуру его проявлений, возможности целенаправленного психологического воздействия, направленного на формирование благоприятного психологического климата в коллективе (А. В. Петровский, В. В. Бойко, А. И. Донцов, Ю. М. Жуков, О. И. Зотова, Р. С. Немов, и др.);

– труды российских и зарубежных ученых, исследующих проблемы влияния стиля управления на эффективность деятельности образовательной организации: Д. А. Аширова, Л. Н. Галигузовой, А. П. Егоршина, А. Я. Кибанова, А. С. Макарова, В. Н. Машкова, М. М. Поташника, В. А. Спивака, С. Ю. Трапицына, Е. Э. Шишловой и др.;

– исследования по изучению психологических особенностей руководителей: В. Н. Дружинин А. Л. Журавлев, В. Г. Зазыкин, Л. М. Митина, В. П. Позняков, Е. А. Смирнов, М. А. Чернышева.

В ходе исследования были использованы следующие **методы**:

1. Теоретические: анализ психолого-педагогической литературы, изучение и обобщение опыта управленческой деятельности образовательных организаций по управлению психологическим климатом.

2. Эмпирические: наблюдение, тестирование, беседы, анкетирование, методы статистической обработки данных.

Теоретическая значимость исследования состоит в том, что в исследовании раскрыты организационные условия влияния стиля управления на психологический климат в дошкольной образовательной организации.

Практическая значимость состоит в разработке алгоритма принятия управленческих решений в зависимости от ситуаций, который может быть внедрен в практику работы руководителей дошкольной образовательной организации.

База исследования: Муниципальное автономное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад с приоритетным осуществлением интеллектуального, художественно-эстетического направлений развития воспитанников № 344 г. Челябинска».

Этапы исследования:

I этап – поисково-теоретический (февраль 2019 – август 2019 гг.). Изучение аспектов проблемы исследования, выбор темы, обоснование её центральных идей, определение конкретных задач опытно-поисковой работы. Анализ психолого-педагогической литературы и диссертационных материалов по проблеме исследования, анализ законодательных и нормативно – правовых документов.

II этап – формирующий (август 2019 – сентябрь 2020 гг.). Разрабатывался алгоритм принятия управленческих решений в зависимости от ситуаций. Определялась цель и задачи, гипотеза исследования; проводилась опытно-поисковая работа педагогического исследования, анализировались ее результаты.

III этап – аналитико-обобщающий (сентябрь 2020 – февраль 2021 гг.). Проводилось обобщение и интерпретация результатов опытно-поисковой работы. В содержание данного этапа входит систематизация, обобщение и описание полученных результатов, формулирование теоретических выводов, анализ данных, полученных в ходе опытно-поисковой работы, оформление работы в целом.

Апробация и внедрение результатов исследования осуществлялось в процессе публикации статей и выступлениях на конференциях:

– XVII международная научно-практическая конференция «Теория и практика педагогической деятельности: эксперименты и инновации» – 19 июня 2019г., г. Москва;

– XVIII Международная научно-практическая конференция «Актуальные проблемы дошкольного образования» – 23-24 апреля 2020г., г. Челябинск.

Структура работы: выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ВЛИЯНИЯ СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ НА ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ В ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Теоретический анализ проблемы влияния стиля управления на психологический климат в дошкольной образовательной организации

Теоретический анализ проблемы влияния стиля управления на психологический климат в дошкольной образовательной организации требует обращения к анализу понятия: психологический климат.

Отечественный психолог Н.С. Мансуров впервые обратился к термину «психологический климат». По его мнению, «психологический климат – это эмоциональная окраска психологических связей членов коллектива, возникающая на основе близости, симпатии, совпадения характеров, интересов, склонностей» [4, с.123].

Н. П. Аникеева отмечает, что "психологический климат" понятие очень широкое. Оно включает в себя, не только психологию коллектива, но и другие условия, влияющие на специфику организации труда, материально-общественные условия, в том числе и на состояния человека и т.д. Одним из важных компонентов психологического климата выступает удовлетворенность работников своей жизнедеятельностью в коллективе. Она определяет эмоциональные состояния людей, их привязанность к месту работы [2, с.46].

Г. М. Андреева определяет психологический климат, как "совокупность психологических состояния, настроения, отношений людей в группе и коллективе" [5, с.68].

В Кратком психологическом словаре под редакцией А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского и Л.А. Карпенко, можно увидеть следующее понятие: «психологический климат - это качественная сторона

межличностных отношений, проявляющаяся в виде системы психологических условий» [6, с.471].

По мнению М. Ю. Кондратьева, психологический климат – это интегральная характеристика системы межличностных отношений в коллективе. Можно увидеть, оба определения по своей сути близки и подчеркивают такое качество климата, как отражение целостной особенности отношений между людьми в коллективе [11].

При анализе имеющихся в литературе определений и разработок в социальной психологии А. Г. Ковалевым и В. И. Панферовым было предложено следующее понятие психологического климата: «Психологический климат – это специфическое социально-психологическое явление, которое складывается в коллективе под влиянием той сложной системы взаимоотношений, в которой находятся члены коллектива с окружающей социальной средой и между собой, и в процессе общения и труда, проявляется в эмоциональном, нравственном и идеологическом плане, поведенческом, когнитивном, воздействует на активность личности и деятельности коллектива» [5, с.92].

В отечественной психологии обозначены основные подходы к пониманию сущности психологического климата:

1. Климат – это коллективное сознание. Осознание каждым членом общества взаимоотношений в коллективе, условий труда, методов его стимулирования. Создатели подхода Л.П. Буюева, Н.Н. Обозов, А.К. Уледов.

2. Климат – настроение коллектива. То есть ведущая роль отводится не сознанию, а эмоциям. Представители подхода (А.А. Русалинова, А.Н. Лутошкин).

3. Климат – стиль взаимодействия людей, влияющий на их состояние. Сторонники подхода В.М. Шепель, Б.Д. Парыгин.

4. Климат – показатель совместимости группы, морального и психологического единства ее участников. Наличие общих мнений, традиций и обычаев. Авторы подхода В.В. Косолапов, Л.Н. Коган.

В. М. Шепель вывел определение психологического климата и раскрыл структурные составляющие данного понятия, в виде трех климатических зон:

– социальный климат, который определяется тем, насколько на данном предприятии высока осознанность работниками общих целей и задач, насколько здесь гарантировано соблюдение всех конституционных прав работников как граждан;

– моральный климат, который определяется моральными ценностями общепринятыми в данном коллективе;

– психологический климат, то есть неофициальная атмосфера, которая складывается между работниками, находящимися в непосредственном контакте друг с другом. То есть психологический климат – это микроклимат, сфера действия которого гораздо локальнее морального и социального [1].

Существенным элементом в общей концепции психологического климата является характеристика его структуры. Это предполагает вычисление основных компонентов в рамках рассматриваемого явления на единой основе, особенно в категории отношения. Тогда становится очевидным наличие в структуре двух основных подразделений – отношения людей к работе и их отношения друг к другу.

В свою очередь, отношения друг к другу отличаются отношениями между товарищами по работе и отношениями в системе руководства и подчинения. Наконец, все многообразие отношений рассматривается через призму двух основных параметров психического настроения – эмоционального и предметного. Под предметной установкой подразумевается сосредоточенность внимания и характер восприятия человеком тех или иных аспектов его деятельности. Под тональным – его

эмоциональная установка удовлетворения или неудовлетворенности этими сторонами. Психологический климат коллектива, обнаруживающий себя прежде всего в отношениях людей друг к другу и к общему делу, этим все же не исчерпывается. Это неизбежно сказывается на отношениях людей с миром в целом, на их мировоззрении. А это, в свою очередь, может проявляться во всей системе ценностных ориентаций человека, являющегося членом этого коллектива.

В. В. Бойко, А. Г. Ковалев, В. Н. Панферов определяют следующие признаки благоприятного психологического климата:

- отсутствие давления со стороны руководителя;
- деловая и конструктивная критика;
- высокая требовательность членов коллектива друг к другу;
- информированность о состоянии дел организации членов коллектива;
- свобода слова собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива;
- доверие в коллективе;
- удовлетворенность отношения к коллективу;
- высокий уровень эмоциональной взаимопомощи и включенности в коллективе [5].

Социально-психологический климат как интегральное состояние коллектива включает в себя целый комплекс различных характеристик.

Характеристики благоприятного социально-психологического климата:

- в коллективе преобладает бодрый, жизнерадостный тон взаимоотношений между работниками, оптимизм в настроении; отношения строятся на принципах сотрудничества, взаимной помощи, доброжелательности; членам коллектива нравится участвовать в совместных делах, вместе проводить свободное время; в отношениях

преобладают одобрение и поддержка, критика высказывается с добрыми пожеланиями;

- в коллективе существуют нормы справедливого и уважительного отношения ко всем его членам, помогают новичкам;

- в коллективе высоко ценят такие черты личности как принципиальность, честность, трудолюбие и бескорыстие;

- члены коллектива активны, полны энергии, они быстро откликаются, если нужно сделать полезное для всех дело, и добиваются высоких показателей в труде и профессиональной деятельности;

- успехи или неудачи отдельных членов коллектива вызывают сопереживание и искреннее участие всех членов коллектива.

Характеристики неблагоприятного социально-психологического климата:

- в коллективе преобладают подавленное настроение, пессимизм, наблюдаются конфликтность, агрессивность, антипатии людей друг к другу, присутствует соперничество; члены коллектива проявляют отрицательное отношение к более близкому отношению друг с другом;

- в коллективе отсутствуют нормы справедливости и равенства во взаимоотношениях, здесь презрительно относятся к слабым, нередко высмеивают их, новички чувствуют себя лишними, чужими;

- такие черты личности, как принципиальность, честность, трудолюбие, бескорыстие, не в почете;

- члены коллектива инертны, пассивны, некоторые стремятся обособиться от остальных, коллектив невозможно поднять на общее дело;

- успехи или неудачи одного оставляют равнодушными остальных членов коллектива, а иногда вызывают нездоровую зависть;

- в трудных случаях коллектив не способен объединиться, возникают растерянность, ссоры, взаимные обвинения; коллектив закрыт и не стремится сотрудничать с другими коллективами.

Таким образом, согласно исследованиям понятие психологического климата в литературе имеет свою многозначность. Учитывая точки зрения всех авторов, мы согласимся с понятием А. А. Бодалева «Психологический климат – это качественная сторона межличностных отношений, проявляющаяся в виде совокупности психологических условий, препятствующих или способствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в коллективе» [4, с.141]. Так как при создании психологических условий межличностные отношения способствуют продуктивной совместной деятельности педагогов в коллективе.

1.2 Организация процесса управления психологическим климатом в дошкольной образовательной организации

В современном подходе к определению понятия «управление» делается акцент на управлении персоналом, что обусловлено пересмотром концепции в последнем десятилетии XX века. Менялись отношения между работодателями и сотрудниками, при которых в организации была завышена жесткая процедура взаимодействия с работниками, появилась атмосфера сотрудничества, достижение целей организации путем использования опыта, таланта людей, с учетом их удовлетворенности деятельностью. Эта область управления связана с работой руководителя, его личностными качествами [16].

В современной парадигме управления ключевая роль отводится человеческому фактору: поведению и способностям сотрудников формировать новые проекты, решения и брать на себя ответственность за их реализацию. Это позволит создать благоприятный психологический климат, позволяющий сплотить коллектив и обеспечить саморазвитие организации в условиях конкурентной среды.

Управление социально-психологическим климатом включает в себя осуществление следующих мероприятий:

- управление процессом формирования содержательных психологических компонентов климата (норм, ожиданий, ценностей, установок, традиций, группового мнения и настроения);
- оптимальный подбор, расстановка, обучение и периодическая аттестация руководящих кадров;
- комплектование первичных коллективов с учетом фактора психологической совместимости;
- опора на наиболее авторитетных, активных членов коллектива; – предупреждение и разрешение межличностных конфликтов [30].

Исходя из вышеуказанного, мы понимаем, что в процессе управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации необходимо учитывать особенности педагогического коллектива.

В словаре С. М. Вишняковой, педагогический коллектив - это группа людей, организованная и сплоченная на основе образовательной деятельности и выполняющая учебно-воспитательную и социально-гуманитарную функции. Первая функция выражает потребности общества, вторая - личные интересы самих работников [11].

Глубоко и всестороннее исследовал в своих трудах психологические характеристики педагогического коллектива и проблемы управления им Р.Х. Шакуров. В своих исследованиях автор отмечает, что любой коллектив, в том числе педагогический, является разновидностью социальной группы. В настоящем коллективе отношения личности и общества строятся на основе гармонизации их интересов, а не подчинения. Именно у такого коллектива есть признаки, свидетельствующие о высоком качестве реализации целевых и социально-психологических функций управления: организованность, сплоченность, самоуправление и развитие

(самосовершенствование), соответствие деятельности интересам и общества, и отдельной личности [17].

Н. С. Дежникова в своих работах рассматривает вопросы организации и управления педагогическим коллективом, обращая внимание на его специфику. Она отмечает, что отличия трудовых коллективов (к которым принадлежит и педагогический коллектив) связаны со специфической сферой деятельности и заданными обществом функциями, вытекающими из целей и задач того или иного учреждения. Автор отмечает, что педагогический коллектив выступает в качестве субъекта собственного развития. Н.С. Дежникова совершенно справедливо отмечает, что возможности педагогического коллектива в реализации его воспитательных функций зависят от уровня его развития и от задач, решаемых в конкретный период [15].

Одной из главных отличительных особенностей педагогического коллектива является в то, что его социально-психологический климат, стиль управления и деятельности, межличностные отношения, переносятся на детский коллектив. Эффективность профессиональной деятельности педагогического коллектива определяется уровнем педагогической культуры его членов, пониманием коллективной и индивидуальной ответственности и сотрудничества, характером межличностных отношений. Данная особенность стимулирует педагогический коллектив к постоянной самоорганизации и самосовершенствованию, что благоприятно сказывается на социально-психологическом климате [57].

Следует отметить высокую степень самоуправления педагогов. Основные вопросы жизнедеятельности педагогического коллектива обсуждаются на различных уровнях управления. Деятельность коллегиальных органов управления развивает инициативу и самостоятельность членов педагогического коллектива. С другой стороны, функциональные обязанности педагогов четко определены, обязательны для выполнения, отработаны формы контроля и самоконтроля [62]. Это

дает нам понимание о том, что педагогический коллектив выполняют свою работу на высоком уровне, самостоятельно и проявляя инициативу, что дает результат в образовательной деятельности.

Коллективная ответственность за все результаты своей деятельности и коллективный характер труда, также является отличительной чертой педагогического коллектива. Деятельность отдельных воспитателей не может быть эффективной, если она не согласована с действием других педагогов, если нет единства требований в организации режима дня, оценке качеств знаний воспитанников. Единство деятельности членов педагогического коллектива проявляется в ценностных ориентациях, взглядах и убеждениях и оказывает эффективное воздействие на сплочение коллектива [37]. При правильной сплоченности педагогического коллектива, работа будет эффективнее, задачи воспитателей будут выполнены.

Специфической особенностью педагогического коллектива является его преимущественно женский состав, что не может не влиять на характер взаимоотношений, возникающих в нем. Женские коллективы наиболее эмоциональны, более конфликтны, чаще подвержены смене настроений. Однако, женщины по своей природе более предрасположены к воспитательной деятельности, более гибки в выборе приемов и способов педагогического воздействия. Знание руководителем индивидуально-психологических особенностей своих сотрудников позволяет успешно управлять данным коллективом, формировать благоприятный психологический климат, использовать подходящие методы стимулирования для успешной деятельности организации [31].

Таким образом, педагогический коллектив дошкольной образовательной организации (далее – ДОО) имеет свои особенности и существенные характеристики, которые оказывают как положительное, так и отрицательное влияние на социально-психологический климат. Благоприятный климат познаётся каждой личностью как состояние

удовлетворенности отношениями с руководителем, коллегами по работе, ее результатами деятельности и процессом. Это повышает состояние человека, его творческий потенциал, что положительно влияет на желание работать в данном коллективе, применять свои физические и творческие силы на пользу окружающим людям.

Формирование благоприятного психологического климата требует от руководителя понимания индивидуально-психологических особенностей педагогов, их эмоционального состояния, душевных переживаний, волнений, настроения, отношений друг с другом.

М. Л. Семенова подчеркивает, что управление психологическим климатом дошкольной образовательной организации должно осуществляться на двух уровнях:

– первый учитывает относительное постоянство сложившихся в коллективе межличностных отношений, ценностные ориентации коллектива, личностные особенности педагогических работников ДОО, в частности, их трудовую мотивацию и удовлетворенность выбранной профессией.

– второй отражает психологическую атмосферу в коллективе, которая выражается в общем эмоциональном тоне и ориентации группы внимания и потому требуют большего управленческого контроля, так как количественное преобладание отрицательных показателей второго уровня может в конечном итоге привести к качественным изменениям на первом уровне. При этом явления второго уровня достаточно легко поддаются влиянию руководителя [51].

На управление коллективом и его социально-психологическим климатом оказывают влияние руководитель и свойственные ему качества личности. К деловым качествам относятся:

- умение расположить к себе людей;
- контактность и открытость;
- энергичность и инициативность,

- коммуникабельность, целеустремленность, ответственность;
- способность владеть собой;
- ценить взаимоотношения с окружающими;
- готовность к риску;
- стремление к нововведениям;
- умение убеждать;
- умение оперативно решать возникшие проблемы.

К личностным качествам относятся:

- физическое и психологическое здоровье;
- высокий уровень культуры;
- заботливость, отзывчивость;
- доброе отношение к людям;
- интеллигентность [44].

Таким образом, личность руководителя и его качества сказываются на степени удовлетворенности трудом и мотивации поведения подчиненных, характере их межличностных отношений и социально-психологическом климате в коллективе. Управление психологическим климатом требует от руководителя понимания индивидуально-психологических особенностей педагогов, их эмоционального состояния, душевных переживаний, волнений, настроения, отношений друг с другом.

1.3 Характеристика условий влияния стиля управления на психологический климат в дошкольной образовательной организации

В соответствии с выделенной нами гипотезой, мы предположили, что процесс управления психологическим климатом коллектива дошкольной образовательной организации будет эффективным, если соблюдаются следующие условия:

- повышение уровня профессионального развития членов педагогического коллектива;

— выбор стиля управления с учетом всех возможных альтернатив и совокупности факторов;

— разработка алгоритма принятия управленческих решений в зависимости от ситуаций.

Рассмотрим первое условие – изучение уровня профессионального развития педагогического коллектива.

Е. А. Климов рассматривает профессиональное развитие, как процесс решения профессионально значимых задач – познавательных, коммуникативных, морально-нравственных. В ходе этого процесса педагог овладевает необходимым комплексом связанных с его профессией деловых и нравственных качеств. Ученые, которые занимаются проблемой профессионального развития, отмечают, что развитие профессионала происходит в результате систематического усовершенствования, расширения и подкрепления спектра знаний; развития личностных качеств, необходимых для освоения новых профессиональных знаний, навыков и умений [25].

Ряд авторов (С. Г. Вершловский, Г. Л. Ильин, И. А. Колесникова, Л. М. Митина, Е. И. Рогов, и др.) утверждают, что «профессиональное развитие педагога предполагает интеграцию профессионально значимых и личностных качеств и способностей, профессиональных знаний и умений в педагогическую работу, в то же время педагог открыт новому опыту и знаниям» [42, с.46].

Также отмечается, что решающая задача в этом процессе «адаптации педагога к постоянно меняющимся экономическим, социальным, профессиональным условиям деятельности и создание оптимальных условий для личностного и профессионального развития и совершенствования педагогов до уровня профессионального мастерства» [39, с. 20].

А. В. Коптелов отметил, что в условиях внедрения ФГОС профессиональное развитие педагогов можно определить, как «процесс

позитивных изменений личностных и профессиональных качеств, обеспечивающий достижение каждым образовательных результатов и, тем самым, способствующий развитию личности ребенка» [25, с.12].

К числу критериев уровня развития педагогического коллектива относятся: удовлетворенность трудом, профессиональная подготовка, стремление к повышению педагогического мастерства, общий политический и культурный кругозор, ориентация на эффективный труд, условия для успешной работы, сплоченность коллектива на решение общих проблем, активность и инициативность членов коллектива, психологический климат, самокритичность и объективность коллектива.

Д. С. Каримова рассматривает понятия «уровень развития педагогического коллектива», «качество коллектива», «зрелость педагогического коллектива» как термины однопорядковые [23].

О.О. Гонина отмечает, что эффективность различных стилей управления во многом зависят от степени зрелости педагогического коллектива. Под зрелостью педагогического коллектива можно понимать функционально сплоченный коллектив педагогов, способных ставить коллективные цели, формировать структуру соответствующих им индивидуальных целей, способных выстраивать и варьировать при необходимости структуру взаимодействий и взаимоотношений, обеспечивающих достижение поставленных целей с высокой результативностью, а также нести ответственность за результаты своей работы. В зависимости от характеристик выполняемой задачи отдельные педагоги и педагогические коллективы в целом могут проявлять различные уровни зрелости. Руководителю важно оценить этот уровень зрелости и выбрать соответствующий стиль управления [13].

Охарактеризуем уровни зрелости коллектива и соответствующие им стили управления.

При низком уровне зрелости педагоги не способны выполнять определенную задачу и не хотят брать на себя ответственность. В таком

случае необходимы элементы авторитарного стиля управления, соответствующие четкие инструкции и строгий контроль.

При среднем уровне зрелости педагоги хотят принять ответственность, но они еще не способны выполнить определенную задачу. В этом случае будут более приемлемы элементы благосклонного авторитарного стиля с использованием технологий заражения, внушения и убеждения.

При умеренно высокой степени зрелости педагоги могут выполнить задачу, но не готовы взять на себя ответственность. В данном случае применимы элементы демократического стиля, направленные на повышение мотивации к совместному принятию решений при оказании помощи руководителем, но не навязывания своих указаний.

Наконец, при высоком уровне зрелости педагоги способны выполнить задачу, хотят нести ответственность и осознают высокую степень своей причастности к деятельности. В таком случае необходимы элементы демократического и либерального стиля управления, передача полномочий членам коллектива.

Таким образом, повышение профессионального развития педагога, влияющего на отношения между всеми участниками образовательного процесса должно быть на основе доброжелательности, открытости, доверия и уважения друг к другу, терпимости к различным мнениям, воззрениям, поведению. При этом доверие сочетается с высокой требовательностью друг к другу и доброжелательной, деловой критикой, что благоприятно влияет на психологический климат в коллективе.

Рассмотрим второе условие — выбор стиля управления с учетом всех возможных альтернатив и совокупности факторов

В толковом словаре термину «стиль управления» дается следующее определение: «Стиль управления – совокупность наиболее характерных и устойчивых методов решения задач и проблем, используемых

руководителями организаций и предприятий в своей практической деятельности» [54, с.851].

По М. Мескону, стиль руководства – это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчинённым, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению стилей организации [41].

Существует два подхода к изучению стилей руководства: традиционный и современный. К традиционному подходу относятся так называемые «одномерные» стили управления.

К таким стилям управления относятся близкие по характеристикам:

– авторитарный (у К. Левина), эксплуататорско-авторитарный и благосклонно-авторитарный (у Р. Лайкерта), авторитет-подчинение (у Р. Блейка и Д. Моутона);

– демократический (у К. Левина), консультативно-демократический (у Р. Лайкерта), командный (у Р. Блейка и Д. Моутона);

– либеральный (у К. Левина), дом отдыха (у Р. Блейка и Д. Моутона), основанный на участии (у Р. Лайкерта).

В. М. Цветаев считает, что авторитарный стиль имеет и сильные стороны: дает возможность быстро принять решение и активизирует сотрудников на их выполнение, позволяет стабилизировать ситуацию в конфликтных коллективах. Этот стиль может быть эффективен в ситуациях кризиса, а так же в условиях низкого профессионального уровня и слабой трудовой мотивации сотрудников. Он необходим в условиях низкого культурного уровня объекта управления [65].

Демократический стиль управления характеризуется высокой степенью децентрализации полномочий, активным участием сотрудников в принятии решений, созданием таких условий, при которых выполнение служебных обязанностей оказывается привлекательным, а достижение успеха служит для них вознаграждением. Управление происходит без грубого нажима, опираясь на уровень профессиональной подготовленности сотрудников, уважая их достоинство, опыт и умение.

Это формирует благоприятный морально-психологический климат в коллективе [50].

В настоящей практике руководства проявляется так называемый «смешанный стиль», который определяется сочетанием двух каких-либо стилей.

Выбор руководителем того или иного стиля руководства определяется рядом объективных и субъективных факторов.

Объективные факторы:

- тип организации;
- специфика основной деятельности организации;
- специфика решаемых задач;
- условия выполнения задач;
- способы и средства деятельности организации;
- уровень развития организации;
- стиль руководства, формы и методы работы вышестоящего руководителя;
- степень управленческой иерархии, на которой находится руководитель;
- совпадение стиля руководства руководителя с теми ожиданиями, которые выказывают подчиненные.

Субъективные факторы:

- индивидуально-психические особенности личности руководителя (характер, темперамент, способности, волевые качества и др.);
- наличие у руководителя авторитета. Авторитетный руководитель, как правило, более демократичен, потому что авторитет является той силой, которая воздействует на подчиненных кроме прямого управленческого воздействия. И наоборот, отсутствие авторитета руководитель пытается компенсировать жесткими, директивными действиями;
- уровень общей и управленческой культуры, образования

– имеющийся общий и управленческий опыт.

Таким образом, факторов, влияющих на выбор стиля управления организацией, много, все они тесно взаимосвязаны, дополняют друг друга, а иногда и вступают в противоречия между собой. Вот почему нет единого правила, позволяющего руководителю определить, как следует вести себя в той или иной ситуации.

Существуют разные стили руководства, но самым эффективным стилем руководства является тот, при котором руководитель ориентирован на высокоэффективную работу и доверительные, доброжелательные отношения к своим коллегам. При выборе стиля управления большое значение, на наш взгляд, имеет ориентировка руководителя на уровень развития коллектива, который объединяет в себе специфику, способы и условия решения поставленных перед коллективом задач.

Рассмотрим третье условие – разработка алгоритма принятия управленческих решений в зависимости от ситуаций.

Важный элемент управления – управленческие решения. Одним из основных компонентов принятия решения является выбор альтернатив управленческого решения и их оценка с точки зрения эффективности и реалистичности.

Процесс принятия решений представляет собой циклическую последовательность действий субъекта управления, направленных на решение проблем организации и состоящих в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии решения и организации его исполнения.

Б. Райзберг выделяет общую схему принятия управленческих решений:

- выявление, анализ, диагностика проблемы;
- формирование целей и задач решения проблемы с учетом ограничений,
- анализ способов решения проблемы и адекватных им управленческих решений;

- моделирование вариантов сценариев, оценка результатов и последствий реализации разных вариантов;
- выбор предпочтительного варианта, обоснование выбора;
- принятие управленческого решения;
- доведение принятого решения до исполнения;
- управление реализацией решения [47].

Ключевым свойством эффективного решения является обязательное наличие альтернатив, обеспечивающих целесообразность и осознанность их свободного выбора. Эффективность решения во многом определяется тем, из какого количества альтернативных вариантов будет выбрано это решение. Поэтому для постановки задачи принятия решений необходимо иметь как минимум две альтернативы.

В каждой организации ведется разработка управленческих решений. И в каждой организации практика разработки и принятия управленческих решений имеет свои особенности, определяемые характером и спецификой ее деятельности, ее организационной структурой, текущей системой коммуникаций, внутренней культурой.

Таким образом, выбирая альтернативные решения проблемы, руководитель, который хочет увеличить вероятность более высокой отдачи, может захотеть как можно больше альтернативных решений. Лучший результат при принятии решения достигается с помощью более умело разработанных смелых творческих вариантов [55, с.45]. Которые берутся из коллективных обсуждений в среде профессиональных педагогов, которые высоко информированы в современных проблемах дошкольного образования и берут на себя ответственность реализацию поставленных задач.

Решение поставленной в исследовании проблемы потребовало разработки и внедрения алгоритма принятия управленческих решений в зависимости от ситуаций, который представлен на рисунке 1.

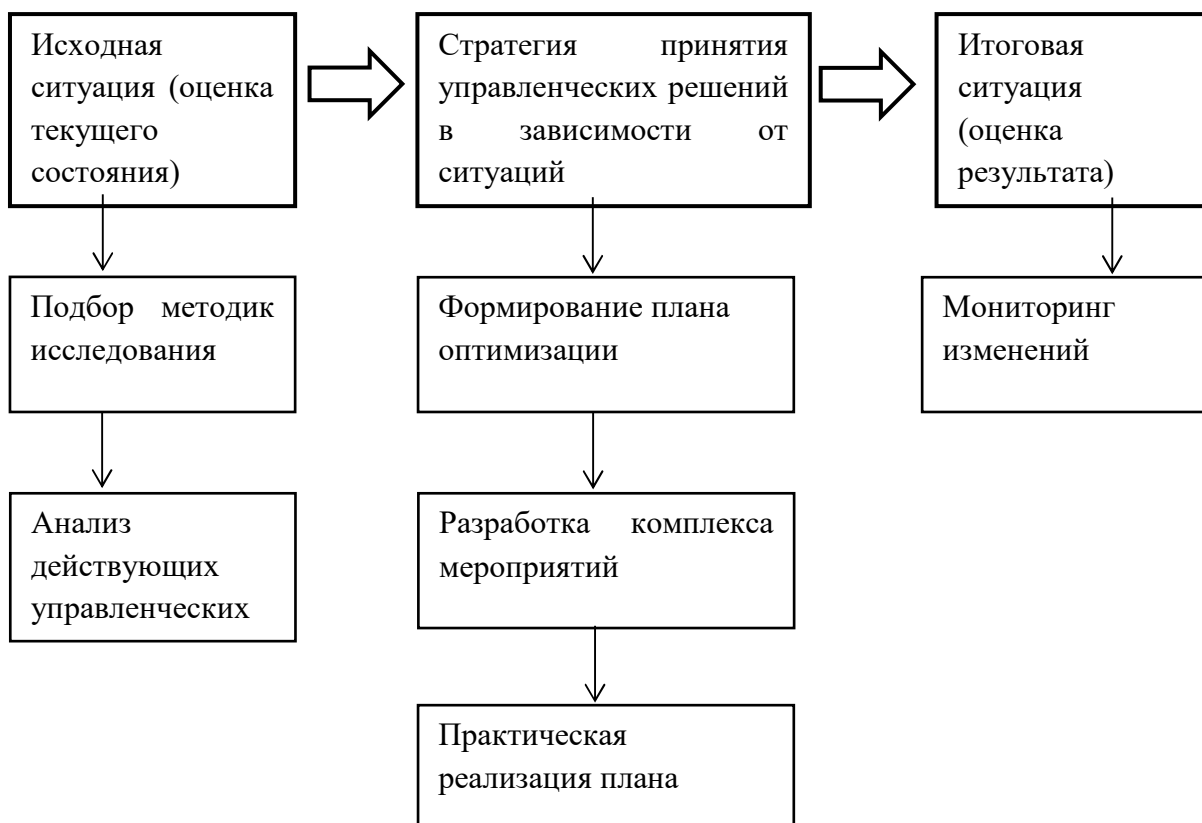


Рисунок 1 – Алгоритм принятия управленческих решений в зависимости от ситуаций

Особенностью данного алгоритма является наличие трех блоков, включающих: исходную ситуацию, стратегию принятия управленческих решений в зависимости от ситуаций и оценку результата.

Первый блок: исходная ситуация. Подбор методик исследования.

Для определения исходного состояния считаем необходимым определить и подобрать методики изучения элементов системы управления персоналом, к которым мы относим:

- 1) уровень психологического климата в коллективе дошкольной образовательной организации ДОО;
- 2) определение уровня развития педагогического коллектива;
- 3) выявление стиля управления руководителя.

После определения методик, которые изучают элементы системы управления персоналом, мы переходим ко второму блоку.

Второй блок. Стратегия принятия управленческих решений в зависимости от ситуаций.

Стратегия позволяет увязать многочисленные аспекты управления персоналом с тем, чтобы оптимизировать их влияние на сотрудников, в первую очередь на их трудовую мотивацию и квалификацию.

Стратегия управления персоналом - это система методов и средств управления персоналом, направленная на достижение долгосрочных целей, применяемых в течение определенного времени с целью реализации кадровой политики [57].

Составляющими стратегии управления персоналом являются:

- систематизация форм и методов регулирования трудовых отношений;
- установление норм и принципов этических взаимоотношений в коллективе;
- разработка документов по организации процессов профориентации и адаптации персонала;
- формирование комплекса мер по наращиванию кадрового потенциала и лучшему его использованию;
- обновление профессионально-квалификационных требований к персоналу на основе систематического анализа и проектирования работ, выполняемых на различных должностях и рабочих местах;
- развитие методов и форм отбора, деловой оценки и аттестации персонала;
- обучение и развитие персонала, планирования деловой карьеры и профессионально-служебного продвижения, формирования кадрового резерва;
- совершенствование механизма управления трудовой мотивацией персонала;

- разработка новых систем и форм оплаты труда, материального и нематериального стимулирования работников;
- разработка новых и использование существующих мер социального развития организации;
- совершенствование информационного обеспечения всей кадровой работы в рамках выбранной стратегии [49].

Далее в рамках стратегии совершенствования управления, переходим к разработке комплекса мероприятий, который способствуют совершенствованию существующей системы управления.

Третий блок. Итоговая ситуация. Мониторинг изменений.

Мониторинг и контроль является важной составляющей частью процесса управления переменами. Осуществлять постоянный мониторинг необходимо для любого руководителя организации. Чтобы мониторинг по-настоящему был действенным, необходимо формирование его системы на основе научно разработанной методологии и практико-ориентированных методик [26].

Таким образом, мы можем сделать вывод, что влияние стиля управления на психологический климат является важным успехом в решении практических задач, обеспечивающие успех любой организации. Нами был разработан алгоритм принятия управленческих решений в зависимости от ситуаций, включающий в себя 3 блока, который будет реализован в практической части работы.

Выводы по первой главе

В ходе анализа педагогической и психологической литературы, нами было изучено понятие «психологический климат». Вслед за А. А. Бодалевым под психологическим климатом, мы будем понимать, качественную сторону межличностных отношений, проявляющихся в виде совокупности психологических условий, препятствующих или

способствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в группе.

Характеризуя управление психологическим климатом, как управление состоянием группового настроения и качественной стороной межличностных отношений в группе, проявляющихся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в организации.

Нами рассмотрены условия влияния стиля управления руководителя в управлении психологическим климатом в дошкольной образовательной организации: изучение уровня профессионального развития педагогического коллектива; выбор стиля управления с учетом всех возможных альтернатив и совокупности факторов; разработка алгоритма принятия управленческих решений в зависимости от ситуаций.

Решение поставленной в исследовании проблемы потребовало разработки и внедрения алгоритма принятия управленческих решений в зависимости от ситуаций.

ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ПОИСКОВАЯ РАБОТА ПО РЕАЛИЗАЦИИ УСЛОВИЙ ВЛИЯНИЯ СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ НА ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ В ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Цели и задачи опытно – поисковой работы

Опытно – поисковая работа проводилась на базе муниципального автономного дошкольного образовательного учреждения «Детский сад с приоритетным осуществлением интеллектуального, художественно-эстетического направлений развития воспитанников № 344 г. Челябинска». В исследовании приняли участие 28 человек.

Целью опытно-поисковой работы является проверка выдвинутой нами гипотезы, согласно которой процесс управления психологическим климатом в дошкольной образовательной организации обеспечивается реализацией следующих условий:

- повышение уровня профессионального развития педагогического коллектива;
- выбор стиля управления с учетом совокупности всех факторов;
- разработка алгоритма принятия управленческих решений в зависимости от ситуаций.

Опытно-поисковая работа проходила в три этапа:

- констатирующий этап;
- формирующий этап;
- контрольный этап.

В качестве исходного состояния нами будут исследованы:

- психологический климат в коллективе;
- стиль управления коллективом;
- уровень профессионального развития педагогического коллектива.

Психологический климат в коллективе (модифицированная экспресс-методика по изучению психологического климата в трудовом коллективе О.С. Михайлюка и А.Ю. Шалыто). Целью исследования является диагностика существующего психологического климата в коллективе [58].

Для оценки социально-психологического климата педагогического коллектива используется специальная шкала:

Оценки:

3 – свойство проявляется в коллективе всегда;

2 – свойство проявляется в большинстве случаев;

1 – иногда;

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

Процедура проведения диагностики

Респондентам раздается бланк с таблицей. Им предлагается оценить, как проявляются перечисленные свойства психологического климата в вашем коллективе.

Сначала необходимо прочитать свойства, предложенные слева, затем справа и после этого знаком «+» отметьте в средней части листа ту оценку, которая соответствует истине, по вашему мнению.

После проведенной диагностики, полученные результаты оцениваются в соответствии со следующей шкалой:

+22 и более – это высокая степень благоприятности психологического климата;

от 8 до 22 – средняя степень благоприятности;

от 0 до 8 – низкая степень (незначительная) благоприятности;

от 0 до (-8) – начальная степень неблагоприятности;

от (-8) до (-10) – средняя степень неблагоприятности;

от (-10) и ниже в отрицательную сторону – сильная степень неблагоприятности.

Подробно методика описана и представлена в приложении 1.

Определим стиль управления коллективом с помощью методики «Определение стиля руководства трудовым коллективом В.П. Захарова и А.Л. Журавлева» [56].

Основная методика состоит из 27 утверждений, отражающих различные аспекты взаимодействия руководства и коллектива.

Порядок тестирования содержится в *инструкции*: «Опросник содержит 16 групп утверждений, характеризующих деловые качества руководителя. Каждая группа состоит из трех утверждений, обозначенных буквами а, б, в. Вам следует внимательно прочесть все три утверждения в составе каждой группы и выбрать одно, которое в наибольшей степени соответствует вашему мнению о руководителе. Отметьте выбранное утверждение на опросном листе знаком «+» под соответствующей буквой».

Подробно методика представлена в приложении 2.

Изучим уровень профессионального развития педагогического коллектива с помощью модифицированной карты педагога, составитель Н.А. Прытова [46]. Цель: диагностика развития профессиональной педагогической компетентности воспитателя по двум компонентам: профессионально - личностный и профессионально - деятельностный. Карта дает возможность расширенно понять степень сформированности профессионально-личностного и профессионально-деятельностного компонента профессионального развития педагога.

В отношении профессионально-личностного компонента определяется уровень научно-методических знаний, уровень психолого-педагогической грамотности и социально-педагогической ориентации и уровень коммуникативной культуры.

В отношении профессионально-деятельностного компонента определяется уровень гуманистической направленности воспитания и обучения, уровень педагогических технологий и уровень целеполагания и мотивации педагогической деятельности. Каждый из компонентов

выделенных блоков состоит из ряда взаимосвязанных элементов, в совокупности наиболее полно характеризующих его. Проводилось диагностическое исследование на двух уровнях - самооценка и оценка руководителя, как эксперта. Данные проводимого исследования в учреждении позволяют определить и общий уровень развития педагогического коллектива, а также, на каком уровне находятся знания, умения, личностные качества педагогов.

Подробно методика представлена в приложении 3.

Далее перейдем к экспресс - методике О.С. Михайлюка и А.Ю.

Шальто. Результаты анкетирования приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Результаты диагностики психологического климата в коллективе ДОО на констатирующем этапе эксперимента

Участники опроса	Результат
1	- 10 средняя степень неблагоприятности
2	+ 3 низкая степень (незначительная) благоприятности
3	0 низкая степень (незначительная) благоприятности
4	+ 8 средняя степень благоприятности
5	- 6 начальная степень неблагоприятности
6	+ 22 высокая степень благоприятности
7	+ 3 низкая степень (незначительная) благоприятности
8	- 7 начальная степень неблагоприятности
9	+ 9 средняя степень благоприятности
10	+ 11 средняя степень благоприятности
11	- 9 средняя степень неблагоприятности
12	- 4 начальная степень неблагоприятности
13	- 10 средняя степень неблагоприятности
14	- 11 сильная степень неблагоприятности
15	+ 18 средняя степень благоприятности

Продолжение таблицы 1

Участники опроса	Результат
16	+ 8 средняя степень благоприятности
17	- 7 начальная степень неблагоприятности
18	+ 2 низкая степень (незначительная) благоприятности
19	+ 5 низкая степень (незначительная) благоприятности
20	- 8 начальная степень неблагоприятности
21	- 10 средняя степень неблагоприятности
22	+ 4 низкая степень (незначительная) благоприятности
23	+ 4 низкая степень (незначительная) благоприятности
24	+ 16 средняя степень благоприятности
25	+ 22 высокая степень благоприятности
26	+ 13 средняя степень благоприятности
27	- 1 начальная степень неблагоприятности
28	0 низкая степень (незначительная) благоприятности

Наглядно результаты представлены в таблице 2 и на рисунке 2.

Таблица 2 – Психологический климат в педагогическом коллективе ДОО на констатирующем этапе эксперимента

Степень благоприятности	Количество педагогов	% педагогов
Высокая степень благоприятности	2	7 %
Средняя степень благоприятности	7	25 %
Низкая степень (незначительная) благоприятности	8	29 %
Начальная степень неблагоприятности	6	21 %
Средняя степень неблагоприятности	4	14 %
Сильная степень неблагоприятности	1	4 %

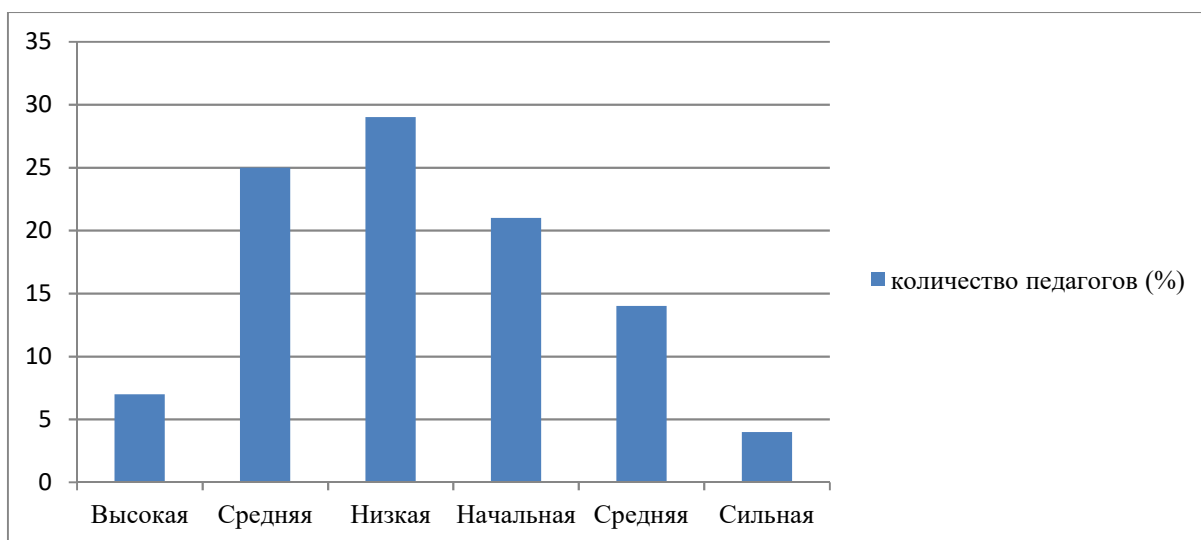


Рисунок 2 – Психологический климат в педагогическом коллективе ДОО на констатирующем этапе эксперимента

Проанализировав результаты, можно сделать вывод, что 29 % указывают на низкую степень благоприятности психологического климата в коллективе ДОО. Низкую степень характеризуют такие свойства: проявление безразличия к более тесному общению; отрицательное отношение к совместной деятельности; новички чувствуют себя чужими; коллектив невозможно поднять на совместное дело, каждый думает о своих интересах. Следовательно, руководителю необходимо предусмотреть меры, направленные на повышения степени психологического климата.

Далее нами была проведена методика определения стиля управления коллективом. Подсчитываются количество баллов по каждой из трех компонентов. Максимальный балл определяет стиль руководства:

1. Директивный компонент – «Д». Ориентация на собственное мнение и оценки. Стремление к власти, уверенность в себе, склонность к жесткой формальной дисциплине, большая дистанция с подчиненными, нежелание признавать свои ошибки. Игнорирование инициативы, творческой активности людей. Единоличное принятие решений. Контроль за действиями подчиненных.

2. Попустительский компонент – «П». Снисходительность к работникам. Отсутствие требовательности и строгой дисциплины, контроля, либеральность, панибратство с подчиненными. Склонность перекладывать ответственность в принятии решений.

3. Коллегиальный компонент – «К». Требовательность и контроль сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины. Стремление делегировать полномочия и разделить ответственность. Демократичность в принятии решения.

По итогам анкетирования были получены данные, представленные в таблице 3.

Таблица 3 – Результаты анкетирования о преобладающей компоненте руководства

№ вопроса	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	результат
	Участники опроса																
1	к	к	к	к	п	д	к	д	д	к	д	д	д	к	д	д	д
2	д	к	к	п	п	к	д	д	д	к	к	к	д	п	к	к	к
3	д	д	к	к	к	д	д	п	к	п	к	к	к	к	д	д	к
4	к	д	д	д	к	к	к	к	д	п	п	д	д	д	д	д	д
5	к	к	п	п	к	к	д	д	к	к	к	к	к	д	д	к	к
6	к	п	к	к	к	д	д	д	д	к	к	п	д	к	к	д	к
7	д	д	к	к	к	п	п	к	к	д	д	д	к	п	п	к	к
8	д	д	д	к	к	к	к	п	п	д	к	к	д	к	к	к	к
9	п	к	д	п	п	к	д	п	к	п	п	к	п	п	к	к	п
10	д	д	к	д	д	д	д	к	к	к	д	д	д	к	д	д	д
11	к	к	д	д	д	п	к	д	д	к	д	д	к	д	д	д	д
12	к	д	к	к	д	п	п	к	к	к	д	к	к	д	д	д	к
13	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д

Продолжение таблицы 3

№ вопроса	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	результат
	Участники опроса																
14	к	к	к	к	д	п	к	д	п	д	к	д	д	к	к	к	к
15	д	д	п	д	п	д	к	к	к	д	п	п	к	п	п	к	п
16	к	д	к	д	д	п	д	д	к	к	д	к	д	к	д	д	д
17	д	д	д	п	п	к	д	к	к	к	к	д	д	д	к	д	д
18	к	к	к	к	д	д	к	к	д	д	к	п	к	д	к	к	к
19	к	д	д	к	к	д	к	к	к	д	д	к	к	к	д	д	к
20	д	д	к	к	д	п	к	д	д	к	к	д	к	д	д	д	д
21	к	к	к	д	д	д	к	к	д	д	д	д	к	д	д	к	д
22	д	к	к	д	п	к	д	д	к	к	к	д	д	д	д	д	д
23	д	д	д	к	д	к	к	к	д	д	к	к	д	к	д	д	д
24	к	д	д	к	к	к	д	д	д	д	д	к	к	к	д	д	д
25	д	д	д	к	к	к	д	д	д	д	к	к	к	д	д	д	д
26	к	д	к	к	д	д	к	п	к	д	к	д	д	д	к	к	к
27	п	к	д	к	к	д	к	д	д	к	к	к	д	к	к	к	к
28	к	к	к	д	п	к	п	д	д	к	д	д	д	д	к	д	д

Примечание: К – коллегияльный, Д – директивный компонент, П – попустительский.

Наглядно результаты представлены в таблице 4 и на рисунке 3

Таблица 4 – Результаты анкетирования

Стиль управления	Количество педагогов	% педагогов
Директивный компонент (авторитарный стиль)	14	50 %
Коллегияльный компонент (демократический стиль)	12	43 %
Попустительский компонент (либеральный стиль)	2	7 %

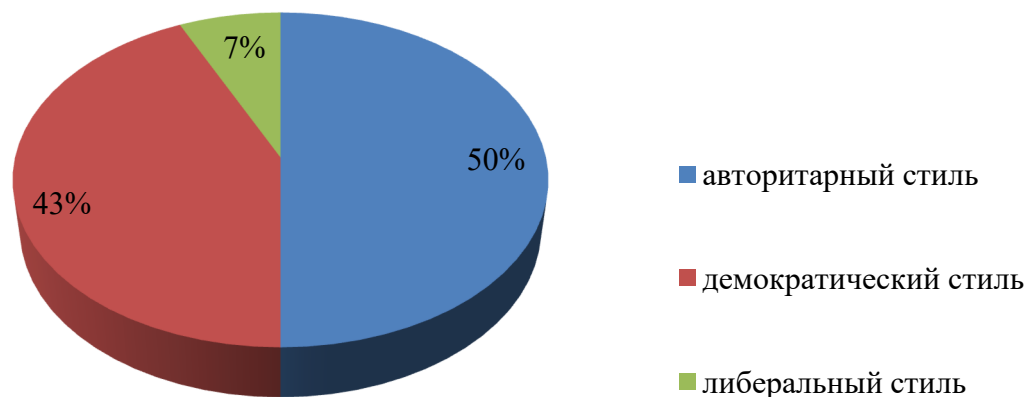


Рисунок 3 – Результаты анкетирования

Полученные данные показали, что у руководителя одинаково выражены два стиля управления. Авторитарный стиль характеризуется высокой требовательностью и настойчивостью, стремлением воздействовать на коллектив силой приказа и принуждением, поверхностное отношение к запросам подчиненных, что не всегда положительно, а скорее отрицательно. Демократический стиль характеризуется предупреждением конфликтов и созданием доброжелательной атмосферы, умением взаимодействовать и направлять деятельность коллектива.

Далее мы изучили уровень профессионального развития педагогического коллектива с помощью модифицированной карты педагога.

Результаты приведены в сводной таблице 5 и на рисунке 4.

Результаты проведенного психолого-педагогического мониторинга с использованием модифицированной карты педагога показывают, что результаты самооценки существенно отличаются от оценки эксперта. Полученные данные говорят нам о том, что общий балл профессиональных качеств педагогического коллектива соответствует среднему уровню и составляет 39,3. В наибольшей степени требуют своего развития такие

компетенции: уровень реализации педагогических технологий; коммуникативная культура; гуманистическая направленность воспитания и обучения; психолого-педагогическая грамотность и социально-педагогическая ориентация.

Результаты мониторинга показывают в целом потребность педагогических работников в повышении своего мастерства. Это суждение относится не только к педагогам с низким уровнем профессиональной компетентности, но и так же применимо к остальным членам педагогического сообщества. Профессионализм постоянно необходимо поддерживать на соответствующем уровне и развивать.

Таблица 5 – Сводная таблица по уровням компетенций профессионального педагогического коллектива

Участники опроса	Профессионально – личностный компонент						Профессионально-деятельностный компонент						Средний уровень компонентов
	Научно-методические знания		Психолого-педагогическая грамотность и социально-педагогическая ориентация		Коммуникативная культура		Гуманистическая направленность воспитания и обучения		Уровень педагогических технологий		Целеполагание и мотивация педагогической деятельности		
	с/о	о/э	с/о	о/э	с/о	о/э	с/о	о/э	с/о	о/э	с/о	о/э	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	7	7	8	7	8	7	6	6	8	7	9	8	44
2	8	6	7	6	7	7	9	8	9	8	9	9	46,5
3	4	2	5	3	5	3	4	3	5	3	6	2	22,5
4	9	6	5	2	7	5	8	7	8	8	9	7	40,5
5	8	6	5	4	6	6	7	4	7	5	8	8	37
6	9	9	8	7	9	9	8	6	7	7	9	6	47,5
7	8	7	6	4	4	4	5	3	7	5	8	4	32,5

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
8	9	7	6	5	9	4	7	5	9	7	6	6	40
9	7	6	6	6	7	5	7	3	6	3	5	4	32,5
10	6	4	5	4	7	6	6	3	5	4	5	5	30
11	7	5	8	4	6	5	7	7	5	4	9	7	37
12	7	6	6	6	8	7	7	7	6	6	6	5	38,5
13	8	7	8	8	7	5	6	5	5	5	7	6	38,5
14	8	5	9	8	6	4	8	5	7	5	7	7	40
15	7	7	6	6	5	4	8	5	9	8	7	6	39
16	6	5	8	7	6	5	7	4	7	5	6	6	36
17	8	7	9	8	7	6	6	6	8	7	8	5	42,5
18	7	5	8	6	8	8	7	5	6	4	7	7	39
19	8	8	9	9	8	7	9	8	8	8	8	8	49
20	8	6	7	4	6	6	6	6	7	6	7	7	37
21	6	6	7	7	7	6	8	6	7	4	6	6	38
22	7	7	8	8	8	7	8	6	8	8	8	6	44,5
23	9	9	9	8	9	7	8	7	9	8	9	8	50
24	8	7	8	5	7	6	9	5	7	4	8	6	40
25	9	6	8	3	7	2	8	4	9	7	8	4	37,5
26	8	5	8	6	8	5	7	6	9	5	7	4	39
27	9	6	8	2	7	6	7	6	8	7	8	5	39,5
28	7	7	9	8	8	5	7	6	7	5	7	7	41,5
Итого	7,8	6,2	7,3	5,8	7,1	5,6	7,1	5,5	7,3	5,9	7,4	6,0	
Средний балл по организации													39,3

Примечание: С/о – самооценка, О/э – оценка эксперта.

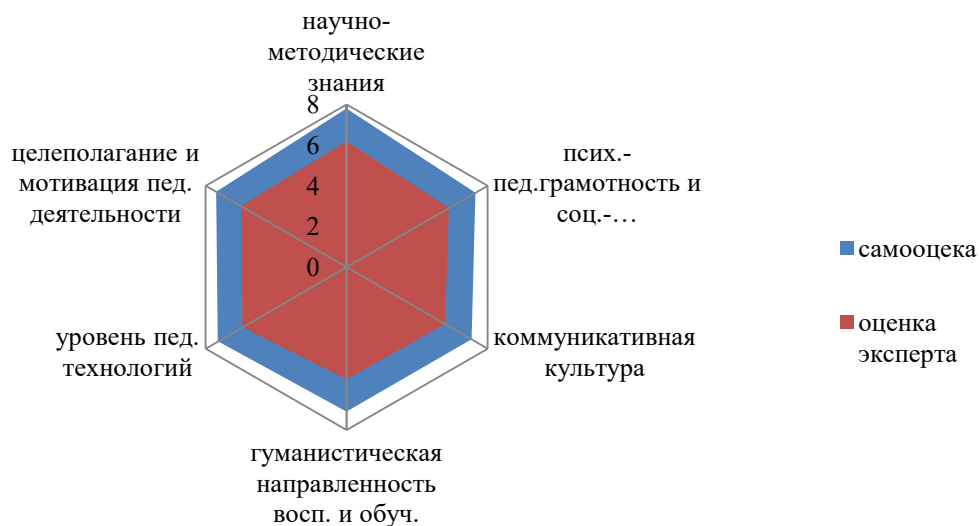


Рисунок 4 – Уровни компетенций профессионального педагогического коллектива

Таким образом, проведенный анализ показал, что руководитель придерживается традиционных стилей в управлении педагогическим коллективом. Анализ психологического климата выявил проблемы, игнорирование которых может отрицательно повлиять на эффективность деятельности педагогического коллектива в достижении поставленных задач.

С целью ликвидации выявленных недостатков, необходимо внедрение алгоритма принятия управленческих решений в зависимости от ситуаций и проведение мероприятий по повышению эффективности системы управления персоналом.

2.2. Реализация условий влияния стиля управления на психологический климат в дошкольной образовательной организации

Одним из условий нашего исследования была разработка алгоритма принятия управленческих решений в зависимости от ситуаций.

В данном параграфе мы остановимся на описании второго этапа нашего алгоритма – построении стратегии принятия управленческих решений в зависимости от ситуаций.

Следующий этап стратегии совершенствования управления состоит из разработки комплекса мероприятий.

По итогам констатирующего этапа в наибольшей степени требуют своего развития такие профессиональные компетенции: уровень реализации педагогических технологий; коммуникативная культура; научно-методические знания; психолого-педагогическая грамотность и социально-педагогическая ориентация.

Нами были разработаны мероприятия, направленные на повышение профессионального уровня педагогов в ДОО, представленные в таблице 6.

Таблица 6 – План мероприятий по повышению профессионального уровня педагогов в ДОО

№	Мероприятия (действия, направленные на повышение указанной компетенции)	Форма организации	Ожидаемый результат
Компетенция: научно-методические знания			
1	Изучение современных нормативных документов, регламентирующих деятельность ДОО	Постоянно действующий семинар Круглый стол Методический час.	Материалы семинаров, информационный банк нормативно-правовых документов
2	Освоение современных образовательных технологий	Семинар-практикум с использованием интерактивных форм взаимодействия (работа в парах, подгруппах и т.д.)	Методические материалы
3	Организация исследовательской деятельности	Проектная технология.	Материалы проектов
4	Стимулирование педагогов к творчеству и самообразованию	Педагогическое взаимодействие в ДОО.	Банк идей
Компетенция: психолого-педагогическая грамотность			
5	Повышение уровня психологической компетентности педагогов и их общей психологической культуры.	Психологический тренинг для воспитателей.	Методические материалы, анализ педагогических ситуаций
6	Повышение профессиональной компетентности педагогов	Обучающие семинары по повышению квалификации педагогов. Курсы повышения квалификации.	Методические рекомендации

Продолжение таблицы 6

№	Мероприятия (действия, направленные на повышение указанной компетенции)	Форма организации	Ожидаемый результат
Компетенция: социально-педагогическая ориентация			
7	Изучение основных документов о правах ребенка и обязанностях взрослых по отношению к детям	Методический час.	Информационный банк нормативно-правовых документов
Компетенция: коммуникативная культура			
9	Саморазвитие, раскрытие творческого потенциала	Семинар-практикум «Азбука общения».	Методические материалы
10	Развитие общительности, эмпатии, готовность к самоанализу.	Тренинг коммуникативной компетентности «Мастер общения». Консультация «О синдроме профессионального выгорания».	Анализ педагогических ситуаций, методические рекомендации
Компетенция: уровень реализации педагогических технологий			
11	Повышение уровня теоретических знаний педагогов о современных технологиях.	Консультирование педагогов: «Современные технологии обучения».	Методические рекомендации для педагогов.
Компетенция: целеполагание и мотивация педагогической деятельности			
12	Разработка системы материального и морального стимулирования.	Поощрение самостоятельности и инициативы работников. Организация внутри учреждения конкурсов профессионального мастерства.	Высокая трудовая мотивация к самообразованию и самосовершенствованию педагогов.

Предлагаемый материал является лишь ориентиром, в практической деятельности необходимо творчески подходить к организации работы коллектива.

Перейдем ко второму направлению – принятия решений в зависимости от ситуаций.

Совершенствование системы стиля управления, проявляющегося в умении руководителя принимать решения в зависимости от ситуаций МАДОУ «ДС № 344 г. Челябинска», возможно через управленческие воздействия на эту систему, то есть реализацию мероприятий, осуществляемых в формате проектов или программ развития.

Мероприятия по совершенствованию стиля управления представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Мероприятия по совершенствованию стиля управления

№	Мероприятие	Задачи	Сроки выполнения
1	Семинар-тренинг «Формирование положительного отношения в педагогическом коллективе» (заведующий, педагоги).	– способствовать осознанию руководителем уникальности личности каждого сотрудника в педагогическом коллективе; – создание благоприятного психологического климата в коллективе – усовершенствовать процесс формирования основных профессиональных качеств.	Апрель
2	Семинар «Использование техник активного слушания при взаимодействии старших воспитателей и руководителя».	– устанавливать более тесные отношений воспитателей и руководителя с помощью приемов активного слушания; – усвоить и закрепить информацию о невербальных техниках установления контакта.	Май
3	Круглый стол «Философия и миссия ДОО».	– определить основные ориентиры развития и ценностей коллектива.	Август
4	Производственное собрание по соблюдению трудовой дисциплины.	– познакомить с коллективным договором.	Сентябрь
5	Круглый стол «Развитие творческого коллектива».	– расширить информационное пространство.	Сентябрь

Обобщая вышесказанное можно отметить, что при выборе эффективного стиля управления руководителю лучше придерживаться следующих критериев выбора:

– первый критерий: соответствие поведения, установленному в обществе;

– второй критерий: интерпретация честности, нравственности, совестливости, справедливости, и их неуклонное соблюдение как гарант верности выбранной человеком модели поведения;

– третий критерий: цель, которую ставит перед собой человек. Эффективнее разбивать цель на последовательно выстроенные задачи, чтобы их реализация представляла собой ступени приближения к ней. Значительнее собственная цель руководителя больше стимулирует его;

– четвертый критерий: интуитивная или умозрительная оценка конкретной ситуации, в которой личность действует или оказалась по стечению обстоятельств (выигрышно «смотрелся», «слушался», «запомнился»);

– пятый критерий – самокритичная оценка собственных возможностей использования конкретного стиля управления. Разумно тщательно взвешивать все свои характеристики, избирая личную поведенческую модель;

– шестой критерий: выделение и конкретизация собственных возможностей, умения использовать человековедческие технологии («конструирование» коллективов, индивидуальная работа с коллегами, подчиненными, речевое воздействие стимулирование делового честолюбия);

– седьмой критерий: значение психолого-половых характеристик личности. Рекомендуется проявлять те личностно-деловые качества, которые они ожидают в вас найти.

Руководитель может комбинировать стили управления в зависимости от ситуации. Например, если возник форс-мажор – нужно включать режим диктатора и раздавать четкие указания, которые смогут спасти ситуацию. Если сотрудник не справляется с работой, – задействуйте индивидуальный подход, пообщайтесь с человеком лично, узнайте, что его тревожит. Если нужно решить новую задачу – придерживайтесь демократичного стиля, узнайте мнения всех сотрудников и решайте проблему сообща. Более того

– даже во взаимодействии с одним и тем же человеком, возможно, применять разные стили управления – опять же в зависимости от ситуации. Где-то побыть жестким руководителем, где-то – мудрым наставником, иногда оказать необходимую отеческую поддержку.

Таким образом, данные мероприятия в рамках алгоритма были разработаны на основе проведения тщательного анализа системы управления персоналом, в частности, изучения административных, экономических и социально-психологических способов воздействия на членов трудового коллектива. Все они будут способствовать повышению успешности их совместной деятельности, благотворно влиять на удовлетворенность процессом и результатами работы.

2.3 Анализ результатов опытно-поисковой работы

Во второй главе мы апробировали ранее разработанный нами алгоритм. В параграфе 2.1 мы изучили исходное состояние, в которое у нас входило подбор методик исследования. В параграфе 2.2 мы внедрили второй этап нашего алгоритма – стратегию принятия управленческих решений в зависимости от ситуаций, в которую вошли такие этапы как: план оптимизации, разработка комплекса мероприятий и реализация плана оптимизации на практике.

В материалах данного параграфа в логике разработанного нами ранее алгоритма мы реализуем конечную ситуацию, в которую входит мониторинг изменений. Для определения эффективности разработанного нами алгоритма и реализованных мероприятий был проведен контрольный этап.

При его проведении применялась те же методики что и на констатирующем этапе:

1. Уровень психологического климата в коллективе (модифицированная экспресс-методика по изучению психологического

климата в трудовом коллективе О.С. Михайлюка и А.Ю. Шалыто). При повторном анкетировании педагогам так же предлагалось оценить, как проявляются перечисленные свойства психологического климата в вашем коллективе.

После проведенной диагностики, полученные результаты оцениваются в соответствии со следующей шкалой:

+22 и более – это высокая степень благоприятности психологического климата;

от 8 до 22 – средняя степень благоприятности;

от 0 до 8 – низкая степень (незначительная) благоприятности;

от 0 до (-8) – начальная степень неблагоприятности;

от (-8) до (-10) – средняя степень неблагоприятности;

от (-10) и ниже в отрицательную сторону – сильная степень неблагоприятности.

2. Определение стиля управления коллективом с помощью методики «Определение стиля руководства трудовым коллективом В.П. Захарова и А.Л. Журавлева».

При повторном анкетировании педагогам были даны те же 27 утверждений, которые отражают различные аспекты взаимодействия руководства и коллектива.

3. Уровень профессионального развития педагогического коллектива с помощью модифицированной карты педагога. Так же проводилось диагностическое исследование на двух уровнях - самооценка и оценка руководителя, как эксперта.

Далее на контрольном этапе опытно-поисковой работы мы сопоставили результаты диагностики психологического климата педагогического коллектива ДОО на констатирующем и контрольном этапе эксперимента. Динамика уровня благоприятности психологического климата в педагогическом коллективе представлена в таблицах 8, 9.

Таблица 8 – Динамика уровня благоприятности психологического климата в педагогическом коллективе

Участники опроса	Результат констатирующего этапа	Результат контрольного этапа
1	- 10 средняя степень неблагоприятности	+ 3 низкая степень (незначительная) благоприятности
2	+ 3 низкая степень (незначительная) благоприятности	+ 8 средняя степень благоприятности
3	0 низкая степень (незначительная) благоприятности	+ 3 низкая степень (незначительная) благоприятности
4	+ 8 средняя степень благоприятности	+ 11 средняя степень благоприятности
5	- 6 начальная степень неблагоприятности	- 3 начальная степень неблагоприятности
6	+ 22 высокая степень благоприятности	+ 22 высокая степень благоприятности
7	+ 3 низкая степень (незначительная) благоприятности	+ 7 низкая степень (незначительная) благоприятности
8	- 7 начальная степень неблагоприятности	0 низкая степень (незначительная) благоприятности
9	+ 9 средняя степень благоприятности	+ 11 средняя степень благоприятности
10	+ 11 средняя степень благоприятности	+18 средняя степень благоприятности
11	- 9 средняя степень неблагоприятности	- 2 начальная степень неблагоприятности
12	- 4 начальная степень неблагоприятности	0 низкая степень (незначительная) благоприятности
13	- 10 средняя степень неблагоприятности	- 5 начальная степень неблагоприятности
14	- 11 сильная степень неблагоприятности	- 7 начальная степень неблагоприятности
15	+ 18 средняя степень благоприятности	+22 высокая степень благоприятности
16	+ 8 средняя степень благоприятности	+13 средняя степень благоприятности
17	- 7 начальная степень неблагоприятности	-2 начальная степень неблагоприятности
18	+ 2 низкая степень (незначительная) благоприятности	+ 8 средняя степень благоприятности
19	+ 5 низкая степень (незначительная) благоприятности	+ 11 средняя степень благоприятности
20	- 8 начальная степень неблагоприятности	- 1 начальная степень неблагоприятности
21	- 10 средняя степень неблагоприятности	- 4 начальная степень неблагоприятности

Продолжение таблицы 8

Участники опроса	Результат констатирующего этапа	Результат контрольного этапа
22	+ 4 низкая степень (незначительная) благоприятности	+ 9 средняя степень благоприятности
23	+ 4 низкая степень (незначительная) благоприятности	+ 10 средняя степень благоприятности
24	+ 16 средняя степень благоприятности	+ 22 высокая степень благоприятности
25	+ 22 высокая степень благоприятности	+ 22 высокая степень благоприятности
26	+ 13 средняя степень благоприятности	+ 18 средняя степень благоприятности
27	- 1 начальная степень неблагоприятности	+ 5 низкая степень (незначительная) благоприятности
28	0 низкая степень (незначительная) благоприятности	0 низкая степень (незначительная) благоприятности

Таблица 9 – Динамика уровня благоприятности психологического климата в педагогическом коллективе

Степень благоприятности	Констатирующий этап		Контрольный этап	
	Количество педагогов	% педагогов	Количество педагогов	% педагогов
Высокая степень благоприятности	2	7 %	4	14 %
Средняя степень благоприятности	7	25 %	10	36 %
Низкая степень (незначительная) благоприятности	8	29 %	7	25 %
Начальная степень неблагоприятности	6	21 %	7	25 %
Средняя степень неблагоприятности	4	14 %	0	0 %
Сильная степень неблагоприятности	1	4 %	0	0 %

Более наглядно динамика уровня благоприятности психологического климата в коллективе ДОО на контрольном этапе эксперимента представлена на рисунке 5.

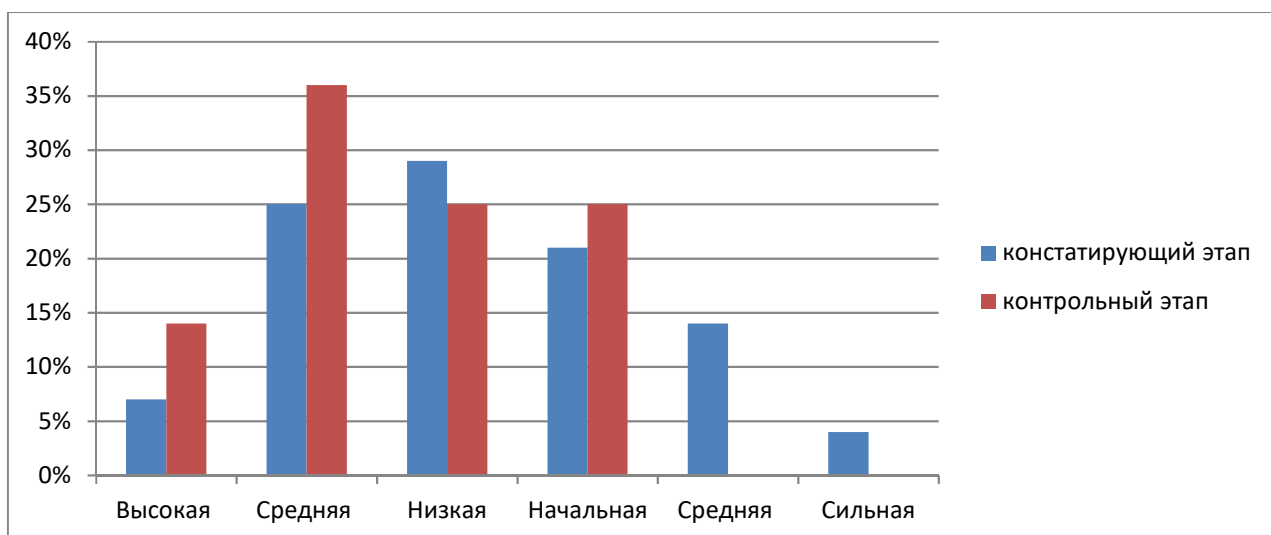


Рисунок 5 – Динамика уровня благоприятности психологического климата в коллективе ДОО

Анализируя результаты динамики уровня психологического климата в педагогическом коллективе ДОО можно сделать вывод, что в уровне благоприятности психологического климата в коллективе ДОО наблюдается положительная динамика, после проведенной работы. По сравнению с констатирующим этапом опытно-поисковой работы % респондентов с высокой степенью благоприятности увеличился в два раза. Также увеличился процент со средней степенью благоприятности уровня психологического климата (с 25 % – на 36 %). А также на контрольном этапе отсутствуют респонденты со средней и сильной степенью неблагоприятности уровня психологического коллектива.

Далее, на контрольном этапе мы сопоставили результаты диагностики стиля управления на констатирующем и контрольном этапе эксперимента. Динамика представлена в таблице 10.

В сравнении с констатирующим этапом, заметны изменения во всех трех стилях. Демократический стиль увеличился на 7 %, либеральный стиль уменьшился на 3 % и авторитарный стиль уменьшился на 4 %.

Таким образом, опираясь на результаты исследования можно сделать вывод, что у данного руководителя преобладает демократический стиль с

элементами авторитарного и редкими проявлениями либерального стилей управления.

Таблица 10 – Динамика результатов определения стилей управления

Стиль управления	Констатирующий этап		Контрольный этап	
	Количество педагогов	% педагогов	Количество педагогов	% педагогов
Директивный компонент (авторитарный стиль)	14	50 %	13	46 %
Коллегиальный компонент (демократический стиль)	12	43 %	14	50 %
Попустительский компонент (либеральный стиль)	2	7 %	1	4 %

Более наглядно динамика результатов определения стилей управления на контрольном этапе опытно-поисковой работы представлена на рисунке 6.

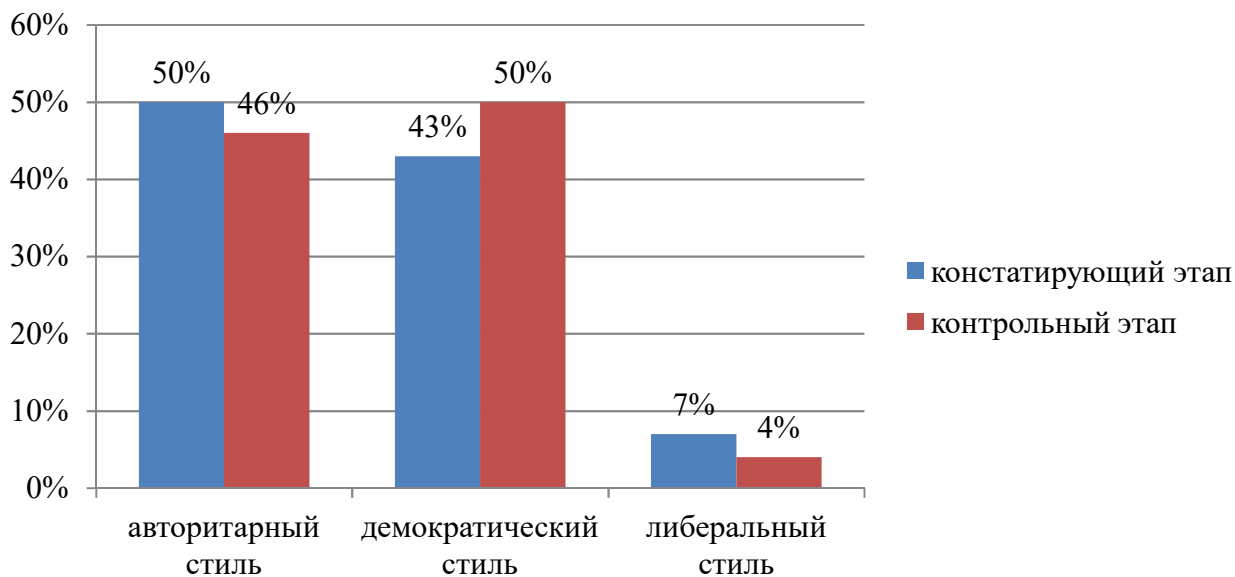


Рисунок 6 – Динамика результатов определения стилей управления

На контрольном этапе работы мы изучили уровень профессионального развития педагогического коллектива с помощью модифицированной карты педагога. Результаты приведены в сводной таблице 11 и на рисунке 7.

Таблица 11 – Сводная таблица по уровням компетенций профессионального педагогического коллектива

Участники опроса	Профессионально – личностный компонент						Профессионально-деятельностный компонент						Средний уровень компонентов
	Научно-методические знания		Психолого-педагогическая грамотность и социально-педагогическая ориентация		Коммуникативная культура		Гуманистическая направленность воспитания и обучения		Уровень педагогических технологий		Целеполагание и мотивация педагогической деятельности		
	с/о	о/э	с/о	о/э	с/о	о/э	с/о	о/э	с/о	о/э	с/о	о/э	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	8	8	8	7	8	8	7	7	9	9	9	9	48,5
2	7	7	8	8	7	7	9	8	8	8	9	9	47,5
3	6	5	7	6	5	5	5	5	5	4	5	5	31,5
4	9	8	5	5	7	5	8	7	8	8	6	5	40,5
5	6	6	8	7	6	6	5	5	7	7	8	8	39,5
6	9	9	8	7	9	9	7	7	8	7	9	8	48,5
7	8	8	6	5	6	6	7	6	6	6	6	6	38
8	8	8	4	4	6	5	7	7	8	8	6	6	38,5
9	7	7	6	6	5	4	6	4	7	7	6	4	35,5
10	8	7	6	6	8	8	6	6	7	6	5	5	39
11	7	7	6	6	7	7	7	7	6	6	8	8	41
12	6	6	6	6	8	7	7	7	6	6	6	6	38,5
13	8	7	8	8	6	6	8	8	7	7	7	6	43
14	8	8	9	8	5	5	7	7	7	6	7	7	42
15	7	7	6	6	6	5	7	7	9	9	8	8	42,5
16	6	6	8	7	6	5	7	6	7	6	6	6	38
17	7	7	8	8	7	6	6	6	8	7	6	6	41

Продолжение таблицы 11

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
18	6	5	7	6	8	8	5	5	4	4	6	6	35
19	8	8	9	9	8	7	9	8	8	8	8	8	49
20	8	8	6	5	7	7	6	6	7	6	7	7	40
21	6	6	7	7	7	6	8	6	5	5	6	6	37,5
22	9	8	8	8	8	7	8	7	8	8	8	8	47,5
23	9	9	9	8	9	8	8	8	9	8	9	9	51
24	8	7	6	6	6	6	6	5	4	4	6	4	34
25	9	8	9	9	6	6	6	6	7	6	6	6	42
26	7	7	7	6	8	8	6	6	7	6	7	7	41
27	9	8	6	7	8	8	7	6	8	8	7	7	44,5
28	7	7	9	8	6	6	7	6	6	5	8	7	41
Итог (средний)	7,5	7,2	7,1	6,8	6,9	6,5	6,9	6,4	7	6,6	7	6,7	
Средний балл по организации													41,3

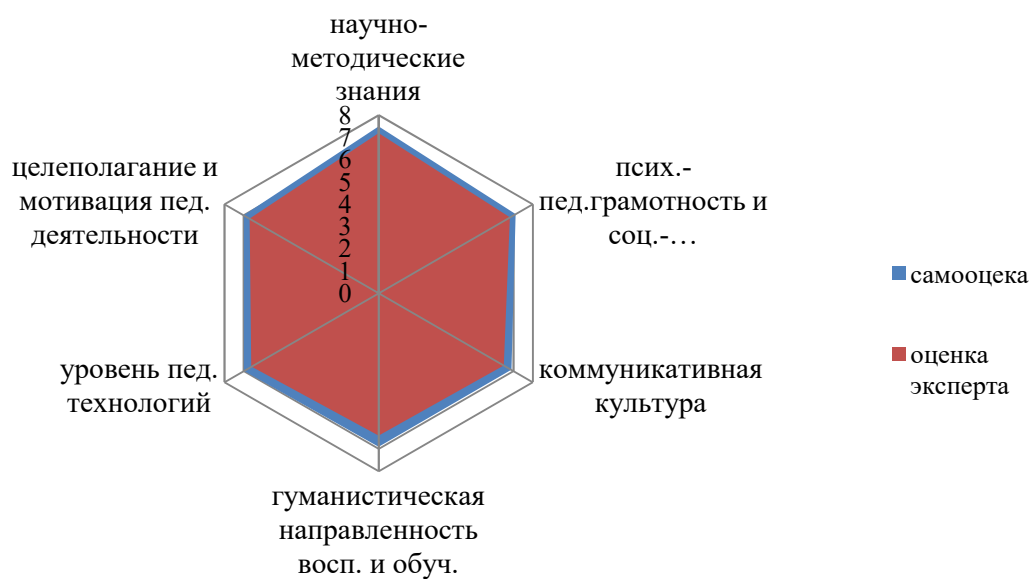


Рисунок 7 – Сводная таблица по уровням компетенций профессионального педагогического коллектива

Данные, полученные в результате итогового психолого-педагогического мониторинга развития профессиональной педагогической компетенции, свидетельствуют о том, что общий балл профессиональных качеств педагогического коллектива продолжает соответствовать среднему уровню и составляет 41,3 баллов.

Итоги проведенной диагностики показывают нам положительную динамику в развитии компетенций профессионального педагогического мастерства. Из итоговой диаграммы профессиональных компетенций видно, что самооценка и оценка эксперта практически сравнялись на каждом этапе профессионально-личностного и профессионально-деятельностного компонента.

Сравнительный анализ данных исследования на начало и конец учебного года позволяют нам сказать о тенденции улучшения каждого компонента профессионально-педагогической компетентности.

После проведения внедрения алгоритма в работу, мы можем сделать вывод что, в МАДОУ «Детский сад № 344 г. Челябинска» большинство сотрудников удовлетворены улучшениями в условиях работы в ДОО. Они заметили изменения в психологическом климате, их деятельность стала более осмысленная, появилось желание развиваться. Небольшая доля работников, довольны изменениями, но не в полной мере. Однако остались некоторые сотрудники, которые не заметили никакого изменения. Из всего выше сказанного можно сделать вывод, что внедрение алгоритма принятия управленческих решений в зависимости от ситуаций оказалось эффективным.

Выводы по второй главе

Для подтверждения выдвинутой нами гипотезы на базе МАДОУ «Детский сад № 344 г. Челябинска» проводилась опытно-поисковая работа, в ходе которой изучались:

- психологический климат в коллективе;
- стиль управления коллективом;
- уровень профессионального развития педагогического коллектива.

Был выявлен ряд проблем, связанных с низкой степенью благоприятности психологического климата в коллективе, с преобладающим авторитарным стилем управления руководителя. У большинства членов коллектива наблюдается потребность в повышении профессионального мастерства.

Внедрение алгоритма принятия управленческих решений в зависимости от ситуаций, позволило оптимизировать действия руководителя по повышению степени психологического климата, а так же корректировке стилей управления.

Разработанный и реализованный нами план оптимизации в процессе опытно-поисковой работы способствовал изменению показателей на контрольном этапе, что свидетельствуют о положительных тенденциях при внедрении алгоритма принятия управленческих решений в зависимости от ситуаций.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель проведения нашего исследования заключалась в теоретическом обосновании и апробации условий эффективного влияния стиля управления на психологический климат в дошкольной образовательной организации.

В ходе поставленных задач мы изучили ключевые понятия исследуемой проблемы, описали организацию процесса управления психологическим климатом в дошкольной образовательной организации, охарактеризовали и апробировали условия влияния стиля управления на психологический климат в дошкольной образовательной организации.

Нами был разработан алгоритм принятия управленческих решений в зависимости от ситуаций, который был апробирован в процессе формирующего этапа опытно-поисковой работы.

Целью опытно-поисковой работы является проверка выдвинутой нами гипотезы, согласно которой процесс управления психологическим климатом в дошкольной образовательной организации обеспечивается реализацией следующих условий:

- изучение уровня профессионального развития педагогического коллектива;
- принятие управленческих решений с учетом всех возможных альтернатив и совокупности факторов;
- разработка алгоритма принятия управленческих решений в зависимости от ситуаций.

В качестве исходного состояния нами будут исследованы:

- психологический климат в коллективе (методика О.С. Михайлюка и А.Ю. Шалыто);
- стиль управления коллективом (методика В.П. Захарова и А.Л. Журавлева);

– уровень профессионального развития педагогического коллектива (модифицированная карта педагога).

Был выявлен ряд проблем, связанных с низкой степенью благоприятности психологического климата в коллективе, с преобладающим авторитарным стилем управления руководителя. У большинства членов коллектива наблюдается потребность в повышении своего мастерства.

Мероприятия в рамках алгоритма были разработаны на основе проведения тщательного анализа системы управления персоналом, в частности, изучения административных, экономических и социально-психологических способов воздействия на членов трудового коллектива. Все они будут способствовать повышению успешности их совместной деятельности, благотворно влиять на удовлетворенность процессом и результатами работы.

После проведения внедрения алгоритма в работу, мы можем сделать вывод, что большинство сотрудников удовлетворены улучшениями в условиях работы в ДОО. Они заметили изменения в психологическом климате, их деятельность стала более осмысленная, появилось желание развиваться. Небольшая доля работников, довольны изменениями, но не в полной мере. Однако остались некоторые сотрудники, которые не заметили никакого изменения. Из всего выше сказанного можно сделать вывод, что внедрение алгоритма принятия управленческих решений в зависимости от ситуаций оказалось эффективным.

Результаты опытно-поисковой работы, показали положительную динамику в повышении уровня профессионального развития членов педагогического коллектива, в выборе стиля управления с учетом всех возможных альтернатив и совокупности факторов, чем и подтвердили положения выдвинутой нами гипотезы. Соответственно, гипотеза доказана, задачи решены.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации / О.Е. Алехина // Управление персоналом, 2002. – № 1. – С.50–52.
2. Аникеева Н.П. Психологический климат в коллективе / Н. П. Аникеева. – Москва : Просвещение, 1989. – 223 с. – ISBN 5-09-001063.
3. Анохин П.К. Проблемы принятия решения : сборник статей / П.К. Анохин. – Москва : Наука, 1976. – 319 с.
4. Бодалев А. А. Личность и общение / А.А. Бодалев. – Москва : Международная педагогическая академия, 1995. – 328 с. – ISBN 5-87977-027-3.
5. Бойко В. В. Социально-психологический климат коллектива и личность / В. В. Бойко, А. Г. Ковалев, В. Н. Панферов. – Москва : Мысль, 1983. – 207 с.
6. Большой толковый словарь русского языка : современная редакция / Д. Н. Ушаков. – Москва : Дом Славянской кн., 2008. – 959 с. – ISBN 978-5-903036-99-8.
7. Бураканова Г. М. Социальное проектирование системы подготовки руководящих кадров : автореферат дис. ... доктора соц. наук : 22.00.08 / Бураканова Галия Масыгутовна ; Акад. упр. МВД РФ. – Москва, 2003. – 44 с.
8. Велков И.Г. Личность руководителя и стиль управления / И.Г. Велков. – Москва : [б.и.], 2015. – С. 75.
9. Вересов Н.Н. Психология управления : учеб. пособие / Н. Н. Вересов. – Москва : РАО ; Воронеж : МОДЭК, 2005. – 302 с. – ISBN 5-89502-668-0.
10. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала : пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – Москва : Юрист, 2003. – 495 с. – ISBN 5-7975-0105-8.

11. Вишнякова С.М. Профессиональное образование : словарь : ключевые понятия, актуал. лексика / С. М. Вишнякова ; М-во общ. и проф. образования РФ. Упр. сред. проф. образования, Науч.-метод. центр сред. проф. образования. – Москва : Новь, 1999. – 535 с. – ISBN 5-89714-013-8.
12. Гольдштейн Г. Я. Стратегические аспекты управления НИОКР: монография / Г. Я. Гольдштейн. – Таганрог : ТРТУ, 2000. – 244 с.
13. Гонина О.О. Эффективность стилей управления педагогическим коллективом / О.О. Гонина // Бизнес и дизайн ревю. – Москва: Научно-практический электронный журнал, 2017. – Т. 1. – № 4. – С. 13.
14. Дворсков К.П. О стиле и культуре руководства / К.П. Дворсков, С.А. Ширяев. – Новосибирск : Экономист, 2016. – 214 с.
15. Дежникова Н. С. Педагогический коллектив школы как субъект модернизации образования в сельском социуме : монография / Н. С. Дежникова. – Москва : ИСПС РАО, 2006. – 143 с. – ISBN 5-98689-019-1.
16. Дятлов А. Н. Общий менеджмент: концепции и комментарии : учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент» (080500) / А. Н. Дятлов, М. В. Плотников, И. А. Мутовин. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 398 с. : ил. – ISBN 978-5-9614-0427-2.
17. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности «Управление персоналом» / А. П. Егоршин. – Москва : ИНФРА-М, 2011. – 376 с. : ил. – ISBN 978-5-16-004576-4.
18. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов / А.П. Егоршин. – Нижний Новгород: НИМБ, 2003. – 720 с.
19. Журавлев А. Л. Психология управленческого взаимодействия : теорет. и прикладные проблемы / А. Л. Журавлёв ; Рос. акад. наук. Ин-т

психологии. – М. : Ин-т психологии РАН, 2004. – 474 с. : ил. – ISBN 5-9270-0039-8.

20. Занковский А.Н. Организационная психология : учебное пособие для вузов / Занковский А. Н. – Москва : Форум, 2009. – 646 с. : ил.

–

ISBN 978-5-91134-299-9.

21. Ильин Г.Л. Эффективность стиля руководства / Г.Л. Ильин // Управление ДОУ № 5. – Москва : МГУ, 2005. – 130с.

22. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента : учебное пособие по специальности «Менеджмент организации» / Н. И. Кабушкин. – Москва : Новое знание, 2009. – 335 с. : ил. – ISBN 978-5-94735-142-2.

23. Каримова Д. С. Социально-педагогическая рефлексивная оценка деятельности общеобразовательного учреждения : автореферат дис. ... кандидата педагогических наук : 13.00.01 / Каримова Диляра Салиховна // Акад. повышения квалификации и переподгот. работников образования М-ва образования РФ. – Москва, 2004. – 22 с.

24. Касаткина Н.С. Формирование благоприятного социально-психологического климата в педагогическом коллективе / Н.С. Касаткина, И.С. Аксенова // Вестник ЧГПУ. – Челябинск, 2013. – №10.

25. Катербарг Т.О. Профессиональное развитие педагога в проектной деятельности общеобразовательной организации : автореферат дис. ... кандидата педагогических наук : 13.00.08 / Катербарг Татьяна Осиповна. – Красноярск, 2015. – 23 с.

26. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом : учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / А. Я. Кибанов // М-во образования и науки Российской Федерации, Гос. ун-т упр. – Москва : ИНФРА-М, 2007. – 445 с. : ил. – ISBN 978-5-16-002854-5.

27. Князев С.Н. Управление: искусство, наука, практика: учебное пособие / С.Н. Князев. – Москва : Армита-Маркетинг, Менеджмент, 2002. – 512 с. – ISBN 985-6320-94-1.

28. Козлов В. В. Психология управления : учебное пособие для студентов высших учебных заведений / В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов, Н. П. Фетискин. – Москва : Академия, 2011. – 221 с. : ил. – ISBN 978-5-7695-6682-0.

29. Комарова С.В. От самоорганизации к саморазвитию: смена парадигмы менеджмента: монография / под ред. С.В. Комарова ; Ин-т экономики УрО РАН. – Екатеринбург : Изд-во Ин-т экономики УрО РАН, 2013. – 257 с.

30. Коноваленко В.А. Психология управления персоналом : учебник для бакалавров : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений, обучающихся по эконо. направлениям и специальностям / В. А. Коноваленко, М. Ю. Коноваленко, А. А. Соломатин ; Российский экономический ун-т им. Г. В. Плеханова. – Москва : Юрайт, 2014. – 477 с. : ил. – ISBN 978-5-9916-2528-9.

31. Кошелева Е.А. Стиль управления руководителя дошкольного учреждения как фактор социально-психологического климата в коллективе. – URL: <http://psychlib.ru/mgppu/studworks/KoshelevaEA/KSu-dipl-062.html> (дата обращения: 10.01.2021).

32. Куницына В.Н. Межличностное общение : учеб. для вузов / В.Н. Куницына, Н.В. Казаринова, В.М. Погольша. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 544 с. : ил. – ISBN 5-8046-0173-3.

33. Курапова И.А. Особенности психологического климата в женском трудовом коллективе / И.А. Курапова, И.В. Пояркова // Форум молодых ученых. – Саратов : [б.и], 2016. – №4. – С. 530–534.

34. Куртиков Н.А Психология и социология управления : учебное пособие : для студентов высших учебных заведений / Н. А. Куртиков. – Москва : Кн. мир, 2007. – 267 с. : ил. – ISBN 5-8041-0231-1.

35. Лазарев В.С. Руководство педагогическим коллективом: модели и методы / В.С. Лазарев. – Москва : АСТ, 2005. – 158с.
36. Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений, а также Хроника событий в Волшебных странах : учебник для студентов высших учебных заведений / О. И. Ларичев. – Москва : Физматкнига : Логос, 2006. – 390 с. : ил. – ISBN 5-98704-132-5.
37. Литвинов В.Н. Психологический климат и экономические показатели. Социальные проблемы труда и образования / В.Н. Литвинов. – Москва : Просвещение, 2004. – 112 с.
38. Лутошкин А.Н. Эмоциональные потенциалы коллектива / А. Н. Лутошкин. – Москва : Педагогика, 1988. –125 с. – ISBN 5-7155-0041-9.
39. Маркова А. К. Психология труда педагога / А. К. Маркова. – Москва : Просвещение, 2013. – 192 с.
40. Машков В.Н. Практика психологического обеспечения руководства, управления, менеджмента / В. Н. Машков. – Санкт-Петербург : Речь, 2005. – 304 с.
41. Мескон М.Х. Основы менеджмента / Х.М. Майкл, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : Вильямс, 2016. – 665 с. : ил. – ISBN 978-5-8459-1931-1.
42. Миронова М. Н. Попытка целостного подхода к построению модели личности педагога / М. Н. Миронова // Вопросы психологии. – Минск, 2018. № 1. – С.44–54.
43. Молодчик А.В. Механизмы инновационного саморазвития региональной бизнес-школы / А.В. Молодчик, Н.Б. Акатов // Экономика региона. – Пермь : Пермский нац. исслед. политехнический ун-т. – 2013. – С. 207–221.
44. Некрасов Н.А. Типы руководителей - стили управления / сост. Г.А. Некрасов // Науч.-произв. фирма «Рос. Менеджер». –

Новосибирск : Наука : Сиб. изд. фирма, 1992. – 126 с. : ил. – ISBN 5-02-030412-3.

45. Панфилова А.П. Социально-психологический климат в педагогическом коллективе : учебное пособие для студентов учреждений среднего профессионального образования / А. П. Панфилова. – Москва : Академия, 2011. – 237 с. – ISBN 978-5-7695-7187-9.

46. Прытова Н.А. Психолого-педагогический мониторинг профессионального развития педагога образовательной организации / Н.А. Прытова. – URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/154819583.pdf> (дата обращения: 13.12.2020).

47. Райзберг Б. Подготовка и принятие управленческих решений / Б. Райзберг. – URL: https://delovoyimir.biz/podgotovka_i_prinyatie_upravlencheskih_resheniy.html (дата обращения: 23.12.2020).

48. Реан А.А. Социальная педагогическая психология / А. А. Реан, Я. Л. Коломинский. – Санкт-Петербург : Питер Ком, 1999. – 409 с. : ил. – ISBN 5-88782-424-7.

49. Розанова В. А. Психология управления : учебное пособие / В.А. Розанова. – Москва : Альфа-Пресс, 2008. – 378 с. – ISBN 978-5-94280-294-3.

50. Сартан Г. Н. Новые технологии управления персоналом / Г. Н. Сартан, А.Ю. Смирнов, В.В. Гудимов, [и др.]. – Москва : Речь. – 2017. – 268 с.

51. Семенова М. Л. Управление педагогическим персоналом в дошкольной образовательной организации : учебно-методическое пособие / М. Л. Семенова. – Челябинск : Библиотека А. Миллера, 2019. – 120 с.

52. Синягин Ю. В. В контексте личных и профессиональных качеств / Ю. В. Синягин, Е.В. Селезнёва // Директор школы. – Москва, 2000. – № 6. – С. 20–25.

53. Сластенин В.А. Педагогика : учебник по дисциплине «Педагогика» для студентов высших учебных заведений, обучающихся по педагогическим специальностям / В. А. Сластенин, И. Ф. Исаев, Е. Н. Шиянов ; под ред. В. А. Сластенина. – Москва : Академия, 2008. – 566 с. – ISBN 978-5-7695-4762-1.

54. Словарь русского языка : ок. 53 000 слов / С. И. Ожегов ; под общ. ред. Л. И. Скворцова. – Москва : ОНИКС : Мир и Образование, 2005. – 1198 с. – ISBN 5-488-00062-3.

55. Смирнов Э. А. Разработка управленческих решений: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по спец. «Менеджмент» / Э. А. Смирнов. – Москва : Аудит : ЮНИТИ, 2000. – 270 с. : ил. – ISBN 5-238-00127-4.

56. Столяренко Л.Д. Основы психологии : практикум : для студентов вузов / Л.Д. Столяренко. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2001. – 703 с. : ил. – ISBN 5-222-02055-X.

57. Тазиев С.Ф. Инновационный менеджмент в образовании : учебное пособие / С.Ф. Тазиев. – Елабуга : [б.и.], 2009. –184 с.

58. Талызина Н. Ф. Педагогическая психология : учеб. пособие для студентов сред. пед. учеб. заведений. – Москва : Академия, 1998. – 282 с. : ил. – ISBN 5-7695-0183-9.

59. Теслинов А. Бизнес-перемены: 9 законов и 70 уроков настройки вашего бизнеса / А. Теслинов. – Москва : Эксмо, 2011. – 265 с. : ил. – ISBN 978-5-699-43698-9.

60. Толочек В. А. Триада управления и стиль руководства / В. А. Толочек // Социологические исследования. – Москва, 2012. – № 1. – С. 121–124.

61. Троян А.Н. Управление дошкольным образовательным учреждением : учеб. пособие / А.Н. Троян ; М-во образования Рос. Федерации. Магнитог. гос. ун-т. – Магнитогорск, 2001. – 122 с.

62. Уткин Э.А. Курс менеджмента : учеб. для вузов / Э. А. Уткин ; Финансовая акад. при Правительстве Рос. Федерации. – Москва : Зерцало, 2000. – 431 с. – ISBN 5-8078-0014-1.
63. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения : учеб. пособие / Р. А. Фатхутдинов. – Москва : Бизнес-шк. «Интел-синтез», 1997. – 208 с. : ил. – ISBN 5-87057-076-X.
64. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации // Российская газета, N 303, 31.12.2012.
65. Цветаев В. М. Кадровый менеджмент / В. М. Цветаев. – Москва : Проспект, 2014. – 146 с.
66. Чугунова Э. С. Профессиональная педагогика / Э. С. Чугунова. – Москва : ЛГУ, 2016. – 160 с.
67. Чуйкин А.М. Разработка управленческих решений : учеб. пособие / А. М. Чуйкин; Калинингр. гос. ун-т. – Калининград : Калинингр. гос. ун-т, 2000. – 148 с. : ил. – ISBN 5-88874-155-8.
68. Шепель В.М. Управленческая психология / В.М. Шепель. – Москва : Экономика, 2015. – 248 с.
69. Шипунов В. Г. Основы управленческой деятельности: социальная психология, менеджмент : учеб. для образоват. учреждений сред. проф. образования (сред. спец. учеб. заведений) / В.Г. Шипунов, Е.Н. Кишкель. – Москва : Высш. шк., 2004. – 327 с. : ил. – ISBN 5-06-003498-4.
70. Шишкова Г.А. Я иду на занятия... по Менеджменту (Управленческие решения) : учеб.-метод. модуль / Г.А. Шишкова ; М-во образования Рос. Федерации. Рос. гос. гуманитар. ун-т. Фак. упр. Каф. упр. – Москва : РГГУ, 2002. – 350 с. : ил. – ISBN 5-93856-00.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Шкала оценки психологического климата в педагогическом коллективе (О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто)

Методика диагностирует уровень сформированности группы как коллектива и позволяет проследить динамику его развития.

Инструкция: оцените, пожалуйста, как проявляются перечисленные свойства психологического климата в вашем коллективе. 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 коллективе всегда;

2 – свойство проявляется в большинстве случаев;

1 – иногда;

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

Свойства психологического климата коллектива представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Свойства психологического климата коллектива

№	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

Продолжение таблицы 1.1

№	Свойство психологического климата А	Оценка	Свойство психологического климата В
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 полученных данных:

Первый этап: необходимо сложить все абсолютные величины сначала (+), потом (-) оценок, данных каждым участником опроса. Затем из большей величины вычесть меньшую. Получается цифра с положительным и отрицательным знаком. Так обрабатывают ответы каждого члена коллектива.

Второй этап: все цифры, полученные после обработки ответов каждого педагога, необходимо сложить и разделить на количество отвечавших.

Затем полученную цифру сравнивают с «ключом» методики:

+22 и более – это высокая степень благоприятности социальнопсихологического климата;

от 8 до 22 – средняя степень;

от 0 до 8 – низкая степень (незначительная) благоприятности;

от 0 до (-8) начальная неблагоприятность;

от (-8) до (-10) средняя неблагоприятность;

от (-10) и ниже в отрицательную сторону – сильная неблагоприятность.

Такой подсчет можно сделать по каждому свойству:

а) записать, а затем сложить оценки, данные отдельному свойству каждым участником опроса;

б) полученную цифру разделить на количество участников.

Когда будут подсчитаны индексы по каждому свойству, выстраивают ранжированный ряд из этих цифр, по степени убывания их величины. Таким образом, мы выявляем свойства, способствующие как сплочению коллектива (положительные), так и его разобщению (свойства с отрицательным знаком).

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Методика определения стиля руководства трудовым коллективом

В.П.Захарова и А.Л.Журавлева

Основная методика состоит из 27 групп утверждений, отражающих различные аспекты взаимодействия руководства и коллектива.

Инструкция: «Опросник содержит 16 групп утверждений, характеризующих деловые качества руководителя. Каждая группа состоит из трех утверждений, обозначенных буквами А, Б, В. Вам следует внимательно прочесть все три утверждения в составе каждой группы и выбрать одно, которое в наибольшей степени соответствует вашему мнению о руководителе. Отметьте выбранное утверждение на опросном листе знаком «+» под соответствующей буквой.

Текст опросника

1)

А. Центральное руководство требует, чтобы обо всех делах докладывали именно ему.

Б. Старается все решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы.

В. Некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие.

2)

А. Всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, настаивает, но никогда не просит.

Б. Приказывает так, что хочется выполнить.

В. Приказывать не умеет.

3)

А. Старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами.

Б. Руководителю безразлично, кто работает у него заместителем, помощником.

В. Он добивается безотказного исполнения и подчинения заместителей, помощников.

4)

А. Его интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу.

Б. В работе не заинтересован, подходит к делу формально.

В. Решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе.

5)

А. Наверно, он консервативен, так как боится нового.

Б. Инициатива подчиненных руководителем не принимается.

В. Способствует тому, чтобы работали самостоятельно.

6)

А. На критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней.

Б. Не любит, когда его критикуют и не старается скрыть это.

В. Критику выслушивает, даже собирается принять меры, но ничего не предпринимает.

7)

А. Складывается впечатление, что руководитель боится отвечать за свои действия, желает уменьшить свою ответственность.

Б. Ответственность распределяет между собой и подчиненными.

В. Руководитель единолично принимает решения или отменяет их.

8)

А. Регулярно советуется с подчиненными, особенно с опытными работниками.

Б. Подчиненные не только советуют, но могут давать указания своему руководителю.

В. Не допускает, чтобы подчиненные ему советовали, а тем более возражали.

9)

А. Обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми подчиненными.

Б. Регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть.

В. Для выполнения какой-либо работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных.

10)

А. Всегда обращается к подчиненным вежливо, доброжелательно.

Б. В обращении с подчиненными часто проявляет равнодушие.

В. По отношению к подчиненным бывает нетактичным и даже грубым.

11)

А. В критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями.

Б. В критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на

более жесткие методы руководства.

В. Критические ситуации не изменяют способа его руководства.

12)

А. Сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком.

Б. Если что-то не знает, то не боится этого показать и обращается за помощью к другим.

В. Он не может действовать сам, а ждет «подталкивания» со стороны.

13)

А. Пожалуй, он не очень требовательный человек.

Б. Он требователен, но одновременно и справедлив.

В. О нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым.

14)

А. Контролируя результаты, всегда замечает положительную сторону, хвалит подчиненных.

Б. Всегда очень строго контролирует работу подчиненных и коллектива в целом.

В. Контролирует работу от случая к случаю.

15)

А. Руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок.

Б. Часто делает подчиненным замечания, выговоры.

В. Не может влиять на дисциплину.

16)

А. В присутствии руководителя подчиненным все время приходится работать в напряжении.

Б. С руководителем работать интересно.

В. Подчиненные предоставлены самим себе.

Ключ:

№	а	б	в	№	а	б	в
1	д	к	п	9	д	к	п
2	д	к	п	10	к	п	д
3	к	п	д	11	п	д	к
4	д	п	к	12	д	к	п
5	п	д	к	13	п	к	д
6	к	д	п	14	к	д	п
7	п	к	д	15	к	д	п
8	к	п	д	16	д	к	п

Интерпретация:

Подсчитываются количество баллов по каждой из трех компонент. Максимальный балл определяет стиль руководства.

Директивный Компонент — Д. Ориентация на собственное мнение и оценки. Стремление к власти, уверенность в себе, склонность к жесткой формальной дисциплине, большая дистанция с подчиненными, нежелание признавать свои ошибки. Игнорирование инициативы, творческой активности людей. Единоличное принятие решений. Контроль за действиями подчиненных.

Попустительский Компонент — П. Снисходительность к работникам. Отсутствие требовательности и строгой дисциплины, контроля, либеральность, панибратство с подчиненными. Склонность перекладывать ответственность в принятии решений.

Коллегиальный Компонент — К. Требовательность и контроль сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины. Стремление делегировать полномочия и разделить ответственность. Демократичность в принятии решения.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Карта диагностики развития профессиональной педагогической компетентности (модифицированная карта педагога ДОО), составитель

Н. А. Прытова

Нулевой уровень – 0 баллов.

Низкий уровень – 1 балл.

Средний уровень – 2 балла.

Высокий уровень – 3 балла.

Таблица 3.1 – Карта диагностики развития профессиональной педагогической компетентности

№	Компоненты	Диагностика	
		Самооценка	Оценка руководителя
Профессионально-личностный компонент			
1	<i>Научно-методические знания</i>		
1.1	Знает основы педагогики и психологии, методики		
1.2	Знает цели и задачи реализуемой образовательной программы ДОО, возможности интеграции образовательных областей, базовой и вариативной части образовательной программы ДОО		
1.3	Знает и руководствуется в работе требованиями «Закона об образовании в РФ», федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования, региональных требований		
2	<i>Психолого-педагогическая грамотность и социально-педагогическая ориентация</i>		
2.1	Владеет психолого-педагогическими умениями анализа собственной профессиональной деятельности		
2.2	Понимает современный социально-экономический и социальный заказ к ДОО		
2.3	Осознает социальную значимость своей профессии		
3	<i>Коммуникативная культура</i>		

Продолжение таблицы 3.1

№	Компоненты	Диагностика	
		Самооценка	Оценка руководителя
3.1	Побуждает воспитанников к диалогу и сотрудничеству		
3.2	Располагает к себе эрудицией и манерой поведения		
3.3	Умеет организовать дискуссию, обсуждение с детьми; создает атмосферу, в которой дети свободно высказывают свои мнения		
Профессионально-деятельностный компонент			
1	<i>Гуманистическая направленность воспитания и обучения</i>		
1.1	Приобщает дошкольников к гуманистическим ценностям		
1.2	Формирует умение общения на гуманистической основе		
1.3	Ставит общие цели развития личности		
2	<i>Уровень педагогических технологий</i>		
2.1	Владеет набором эффективных методов, приемов и форм обучения и воспитания		
2.2	Отбирает и адаптирует приемы работы в воспитательно-образовательном процессе применительно к условиям и возрастным особенностям детей		
2.3	Творчески применяет имеющиеся педагогические инновации, педагогические достижения в воспитательно-образовательном процессе		
3	<i>Целеполагание и мотивация педагогической деятельности</i>		
3.1	Умеет ставить цели, задачи и согласно им проектировать образовательный процесс, отдельные образовательные ситуации		
3.2	Развивает познавательный интерес у детей		
3.3	Проблемно-творческое построение образовательной деятельности		
Итого			

Подведение итогов:

высокий уровень – 54 – 40 баллов

средний уровень – 39 – 25 баллов

низкий уровень - менее 24 баллов.