



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

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ПОДГОТОВКИ ПЕДАГОГОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ И
ПРЕДМЕТНЫХ МЕТОДИК

**Результативность стилей руководства в управлении
образовательными системами**

**Выпускная квалификационная работа по направлению
44.04.01 Педагогическое образование
Направленность программы магистратуры
«Управление образованием»
Форма обучения заочная**

Проверка на объем заимствований:
88,49 % авторского текста

Работа рекомендована к защите
« 9 » с 2023 г.
Зав. кафедрой ИППО и ПМ
 Корнеева Н.Ю.

 Выполнил:
Студент группы ЗФ-309-169-2-1
Миронец Альмира Муратовна

Научный руководитель:
к.п.н., доцент
Лапчинская Ирина Викторовна



Челябинск
2023

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА В УПРАВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ СИСТЕМАМИ.....	8
1.1 Понятие и сущность управления образовательными системами.....	8
1.2 Стили руководства в управлении образовательными системами.....	19
1.3 Влияние стиля руководства на управление образовательным системами.....	31
Выводы по первой главе.....	40
ГЛАВА 2 ОПЫТНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ОЦЕНКЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА В УПРАВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ СИСТЕМАМИ	44
2.1 Анализ стиля руководства и психологического климата в образовательной организации.....	44
2.2 Программа по совершенствованию стиля руководства в управлении образовательной организацией	53
2.3 Оценка результативности стиля руководства в управлении образовательной организацией	59
Выводы по второй главе	62
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	65
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	69
ПРИЛОЖЕНИЕ	76

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. На сегодняшний день выбор оптимального стиля управления является значимым фактором для успешного функционирования любой организации. Успешное и эффективное функционирование любой организации зависит от ряда факторов, как объективных, так и субъективных. Кроме того, что важное место в этом процессе занимает само значение данной компании, учреждения, среди прочих в той же отрасли, но и первостепенная роль принадлежит человеческому фактору

С одной стороны, верно выбранный стиль управления, используя определенный порядок построения трудового процесса, организует саму рациональную систему взаимодействия работников между собой, с другой, управление – это ряд связанных между собой мер по упорядочиванию рабочего процесса и связанным с ним взаимодействиями работников. Любой типовой договор, который составляется при выступлении в должность руководителя организации, содержит пункты требований к реализации его обязанностей, включающие, в одном из первых пунктов, выбор стратегии развития, создание благоприятных условий для реализации намеченного плана.

Говоря о современной системе управления, следует отметить, что руководитель образовательной организации должен находиться в постоянном развитии и способствовать оптимизации реализации обозначенных функций, эффективно используя человеческие ресурсы.

Для этого недостаточно подобрать квалифицированные и компетентные кадры, необходимо создать психологически комфортную среду для установления профессиональных взаимосвязей между членами коллектива и проводить систематическую работу по их поддержанию и расширению. Умение установить такие связи – одна из компетенций современного руководителя.

Анализ психолого-педагогических исследований по заявленной проблеме позволил нам выявить **противоречия** между:

– повышение требований к современным руководителям образовательных организаций;

– необходимостью целенаправленной работы по совершенствованию стиля руководства в управлении образовательными системами и недостаточностью применения необходимых технологий и методов для реализации этого процесса.

На основании выявленных противоречий сформулирована **проблема** исследования: оказывает ли влияние стиль руководства на психологический климат в педагогическом коллективе и эффективность работы? А также тема диссертации: «Результативность стилей руководства в управлении образовательными системами».

Цель исследования: теоретически обосновать, разработать и апробировать программу по совершенствованию стиля руководства в образовательной организации.

Объект исследования: управление образовательной организацией.

Предмет исследования: стиль руководства в управлении образовательной организацией

Гипотеза исследования: Если в образовательной организации преобладает демократический стиль руководства, то повышается психологический климат в педагогическом коллективе и эффективность работы.

Задачи исследования:

1. Изучить понятие и сущность управления образовательными системами.
2. Рассмотреть стили руководства и их влияние на управление образовательными системами.

3. Произвести оценку психологического климата в педагогическом коллективе и преобладающего стиля руководства в образовательной организации.
4. Разработать программу по совершенствованию стиля руководства в образовательной организации.
5. Оценить эффективность программы по совершенствованию стиля руководства в образовательной организации.

Теоретико-методологическая основа исследования:

- 1) исследования в области стиля и руководства (Т.В. Щербова, В.М. Шепель, Л.С. Гурьева, Заргаров В.А., Скобеев К.М.)
- 2) исследования в области влияния стиля управления на эффективность деятельности образовательной организации (Д.А. Аширова, Л.Н. Галигузовой, А.П. Егоршина, А.Я. Кибанова, М.С. Макарова, В.Н. Машкова, М.М. Поташника, В.А. Спивака, С.Ю. Трапицына, Е.Э. Шишловой и др.)
- 3) исследования в области проблемы управления образованием и образовательными организациями (Г.В. Артеменчук, В.Г. Афанасьев, О.В. Васильев, Г.Г. Габдуллин, Б.С. Гершунский, В.И. Зверева, Ю.А. Конаржевский, М.И. Кондаков, В.С. Лазарев, А.Я. Наин, М.М. Поташник, Г.Н. Сериков, В.П. Симонов, Н.С. Сунцов, П.И. Третьяков, Р.Х. Шакуров, Т.И. Шамова и др.)

Положения, выносимые на защиту:

1. Образовательная система школы рассматривается одновременно как подсистема муниципального уровня и как образовательная система локального уровня.
2. Стилль руководства образовательной организацией оказывает влияние на психологический климат в педагогическом коллективе и на эффективность функционирования.

Научная новизна. Разработана программа по совершенствованию стиля руководства в управлении образовательной организацией.

Теоретическая значимость исследования определяется тем, что результаты позволяют расширить и углубить научные представления о результативности стилей руководства в управлении образовательными системами.

Практическая значимость исследования заключается в разработке программы по совершенствованию стиля руководства в управлении образовательной организацией.. Материалы исследования могут быть использованы учителями, психологами и другими специалистами.

Для решения поставленных задач исследования использовался комплекс следующих **методов** исследования:

- 1) теоретические: анализ психолого-педагогической литературы и методической литературы, интерпретация, обобщение опыта педагогической деятельности по проблеме оценки результативности стилей руководства в управлении образовательными системами;
- 2) эмпирические: психолого-педагогический эксперимент (констатирующий, формирующий, контрольный этапы), наблюдение;
- 3) методы количественной и качественной обработки данных.

Экспериментальная база исследования: Коммунальное государственное учреждение «Школа-гимназия №18 Отдела образования г. Костаная».

Этапы экспериментальной работы. Исследование проводилось в 4 этапа:

1 этап (декабрь 2020 г. – февраль 2021 г.). На этом этапе проанализированы основные положения научной психолого-

педагогической и методической литературы по оценки результативности стилей руководства в управлении образовательными системами.

2 этап (март 2021 г. - май 2021 г.). На этом этапе была произведена оценка уровня психологического климата в педагогическом коллективе и выявлен преобладающий стиль руководства в образовательной организации.

3 этап (сентябрь 2021 г. - май 2022 г.). Была разработана и реализована программа по совершенствованию стиля руководства в управлении образовательной организацией.

4 этап (май 2022 г. – ноябрь 2022 г.). На данном этапе была проведена повторная диагностика уровня психологического климата в педагогическом коллективе и выявлен преобладающий стиль руководства в образовательной организации; проанализированы и обобщены полученные данные экспериментальной работы, произведено текстовое оформление материалов исследования, сформулированы выводы.

Апробация результатов исследования. Основные результаты диссертационного исследования были представлены на научно-практических конференциях, проходящих в Профессионально-педагогическом институте Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета: Международной научно-практической конференции «Инновационные тенденции модернизации педагогического образования в условиях глобализации» (26 февраля 2021 г.).

Структура работы: работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников, приложения. Основная часть работы изложена на 81 страницах, в число которых входит 7 рисунков, 3 таблицы, 3 приложения. Список использованных источников содержит 62 наименования.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА В УПРАВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ СИСТЕМАМИ

1.1 Понятие и сущность управления образовательными системами

Образование представляет собой социальный институт воспроизводства знаний, т.е. организационную систему, включающую деятельность, процесс и организацию, которая требует воздействия из вне для обеспечения работоспособности, эффективности и дальнейшего развития.

Обращение к феномену «образовательная система» позволяет понять наиболее значимые, по мнению авторов, его основания. Так, к примеру, Новиков Д.А. под образовательной системой предлагает понимать «совокупность образовательных учреждений (далее – ОУ), реализующих преемственные образовательные программы (далее – ОП) различного уровня и направленности.

В более широком понимании образовательная система включает не только ОУ и ОП, но и инфраструктуру (учебно-методические кабинеты, ресурсные центры и т.д.), «минимальной» образовательной системой является отдельное образовательное учреждение» [8].

Образовательные системы, с позиции Новикова Д.А., могут рассматриваться в комплексе составляющих, представленных на рисунке 1. Рассмотрим подробнее.

- 1) педагогическая система, в которой реализуется процесс обучения и воспитания. Исследованием соответствующих проблем занимаются такие разделы науки, как педагогика и психология;
- 2) экономическая система – исследованием соответствующих проблем занимается экономика;

- 3) социальная система, в которой участники – люди, их группы и коллективы – вступают в социальные отношения друг с другом и с окружающей средой. Исследованием соответствующих проблем занимаются социология и социальная психология и др.;
- 4) организационная система – исследованием соответствующих проблем занимаются теория управления и менеджмент [4].



Рисунок 1 – Компоненты образовательной системы

Также, по мнению Новикова Д.А., образовательные системы представляют собой системы междисциплинарной природы (с точки зрения рассмотрения образовательного процесса как «производство», причем как духовное производство – производство услуг, производство информации и знаний, «производство» квалификаций, компетенций и т.д.).

Лебедев О.Е. представляет образовательную систему совокупностью «элементов, находящихся в связях и отношениях друг с другом, которая обеспечивает возможность осуществления образовательного процесса (организационно-педагогическая, педагогическая, дидактическая система)» [12].

Закирова Э.И. считает, что «образовательные системы представляют собой социальные институты, целью которых является образование человека. Как и любые системы, они имеют свою структуру, т.е. состоят из определенных элементов, которые взаимосвязаны между собой» [4].

Янкевич К.А. в качестве образовательной системы обозначает внутреннюю социально-педагогическую систему, которая есть синтез «педагогической системы в совокупности с внутренними системами методологической и социальной» [12].

Исследователь Бунеев Р.Н. в ходе рассмотрения образовательной системы как составной части системы образования обнаруживает, что «образовательная система – это совокупность преемственных, непрерывных образовательных программ всех ступеней обучения, созданных в единстве философско-методологических, психологических, воспитательных и содержательных подходов; программ, базирующихся на собственных психолого-педагогических принципах, технологиях, системе оценивания и диагностики образовательных достижений» [3].

Авторы учебного пособия Боровкова Т.И. и Морев И.А. указали на важную роль образовательной системы «в поле социальноэкономических процессов» [2].

Обобщение рассмотренных подходов к определению феномена «образовательная система» позволяет сделать некоторые заключения:

- 1) образовательная система имеет своей целью обучение, воспитание и всестороннее развитие личности;
- 2) образовательная система в своем составе имеет ряд подсистем (элементов), которые взаимосвязаны между собой;
- 3) основанием образовательной системы, по мнению некоторых авторов, является педагогическая система;
- 4) образовательная система выполняет важную роль – является рычагом управления динамикой развития социума в целом;

- 5) образовательная система, как и любая другая система, должна быть управляемой;
- 6) деятельность образовательной системы строится на соблюдении определенных психолого-педагогических принципов, использовании технологий, системы оценивания и диагностики образовательных достижений;
- 7) образовательная система является составной частью системы образования в целом [21].

Нельзя не согласиться с мнением Т.Б. Алишева и А.Х. Гильмутдинова, что «образовательная система каждой страны уникальна, поскольку в разных странах системы образования преследуют в той или иной степени разные цели, а также имеют собственную историю становления и пути развития, в зависимости от которых и приобретают неповторимые черты (path dependence)» [23].

Авторы специальной литературы по вопросам управления образовательных систем (Новиков А.М., Новиков Д.А., Батышев С.Я.) отмечают специфические свойства, присущие именно образовательным системам:

- 1) образовательная система есть институт системной трансляции культуры (т.е. ее «продукт» – образованный человек);
- 2) образование является «слепком» общества, т.е. отражает воззрения, установки, условия жизни в каждой стране и в каждый исторический период;
- 3) образование охватывает всю жизнь человека от пренатального (дородового) периода до смерти;
- 4) образование складывается из многих источников – родителей, учителей, СМИ, улицы и т.д. (по принципу восточной мудрости: «каждый человек тебе учитель»);

- 5) образовательная система является искусственной системой, т.е. созданная человеком;
- 6) образовательная система – это открытая система, т.е. взаимодействующая с другими системами;
- 7) для образовательной системы характерны: определенная инерционность, консерватизм, характерные времена системы (например, плановая продолжительность обучения), как правило, превышают характерные времена изменения внешней среды (например, время изменения требований к содержанию образования или компетенциям выпускников);
- 8) для образовательной системы имеет место первичность социальных целей (доминирование экономической эффективности может привести к снижению качества или доступности образования);
- 9) образовательная система, как правило, является профессиональной, иерархической, целенаправленной, динамичной, адаптивной, развивающейся и т.д [28].

Школа, как и любая социальная организация, является сложной целостной системой, активно взаимодействующей с внешней средой (такие системы называют открытыми).

Модели такого типа очень широко применяются в системных исследованиях и отражают взаимосвязь трех компонентов: «входа», «процесса преобразования» и «выхода» [42].

При этом под «выходом» понимают то, что передается из системы во внешнюю среду или вновь поступает на «вход» школы и является итогом, продуктом, результатом процессов ее жизнедеятельности; под процессом преобразований – те внутренние процессы, которые и порождают данный «выход», и под «входами» то, что должно поступить в систему извне или с выхода для осуществления процессов ее жизнедеятельности.

Модель управляемой системы школы представлена на рисунке 2.

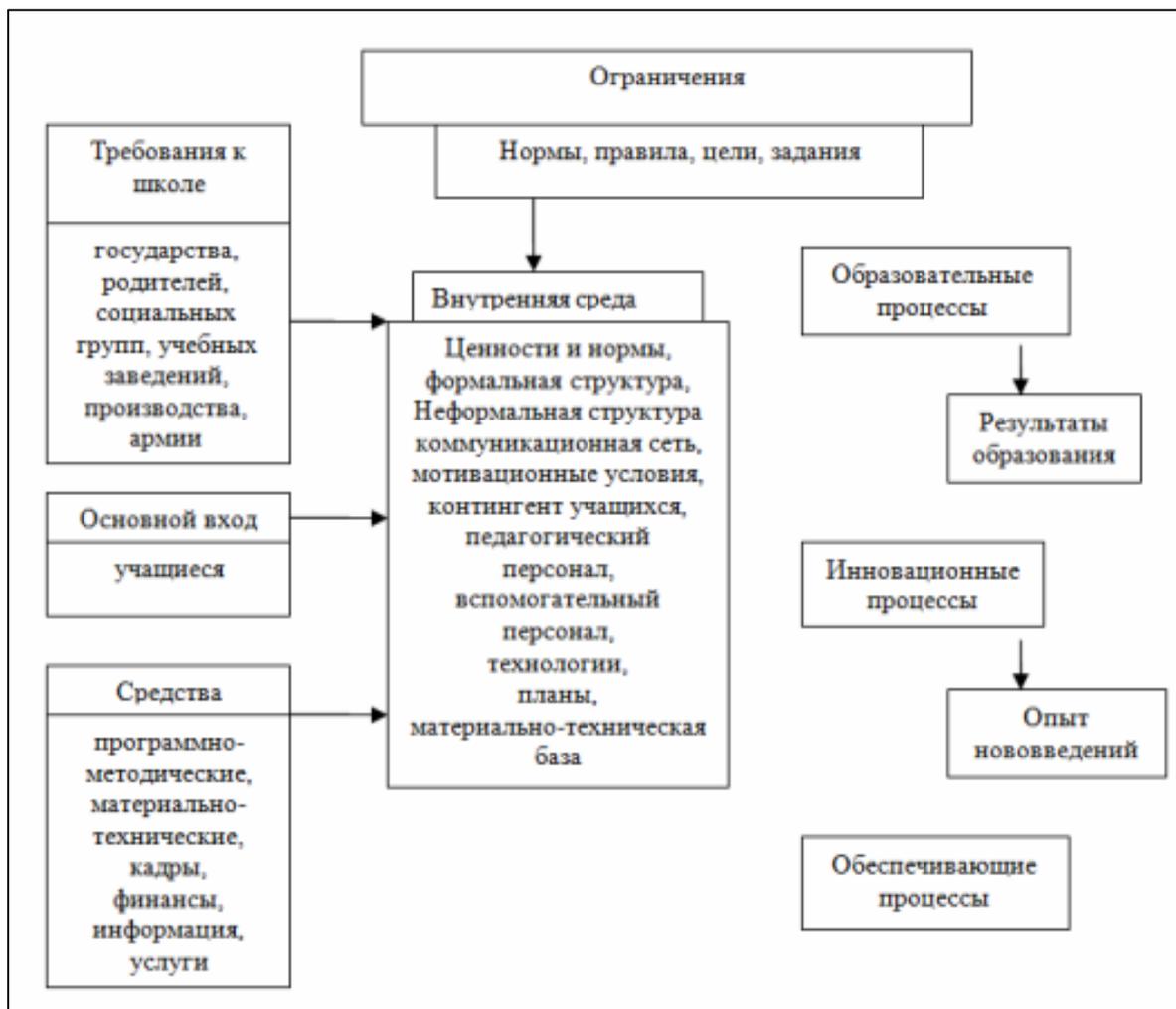


Рисунок 2 – Модель управляемой системы школы

Как отдельное образовательное учреждение, школа входит в более широкие образовательные системы, являясь составной частью муниципального, регионального и федерального образовательных комплексов.

Одновременно школа является частью всей социальной системы и ее жизнедеятельность в значительной степени обусловлена воздействиями, идущими из широкого окружения. Но связь школы с окружением не односторонняя, а двусторонняя: у школы объективно есть определенная свобода выбора линии поведения по отношению к внешней среде [38]. Так, например, школа может вести себя:

- 1) пассивно-приспособительно, пытаюсь успевать за изменениями среды и ее требований;
- 2) активно-приспособительно, стремясь анализировать и прогнозировать тенденции изменения внешней среды и социального заказа и тем самым опережающе реагировать на реальные изменения;
- 3) может сама активно влиять на свою окружающую среду, т.е. выступать как система одновременно адаптивная (по отношению к среде) и адаптирующая (приспосабливающая среду к своим потребностям и возможностям).

На рисунке 2 в левой части показаны основные входы школы как открытой системы. Эти входы можно разделить на три группы:

- 1) основной – ее учащиеся;
- 2) средства, необходимые для осуществления образовательной деятельности;
- 3) ограничения – нормативно-правовые, цели и задачи [18].

Учащиеся составляют основной вход школы. «Поставщиком» контингента учащихся является семья и дошкольные учреждения. Поставщиками кадров для школы выступают педагогические учебные заведения.

В условиях концептуального, программного и методического плюрализма в современном школьном образовании для школы и ее руководителей становится актуальным выход на контакты с производителями и поставщиками таких ресурсов: учеными и научными организациями, разработчиками программ и образовательных технологий. Школа не может обойтись без здания и соответствующей инфраструктуры (коммуникаций, аудиторного фонда и т.д.). Этот необходимый ресурс создается путем капитального строительства [15].

Современное школьное образование и жизнеобеспечение школьного комплекса немислимо также без материально-технических ресурсов: оборудования, приборов, средств обучения, воспитания, управления. Нормативно-правовое обеспечение школы предполагает ее взаимодействие со всеми источниками подготовки и принятия значимых для школы нормативных актов.

Таким образом, для жизнедеятельности современной школы необходимы: контингент учащихся, кадровое, программно-методическое, информационное, материально-техническое, финансовое, нормативно-правовое обеспечение [13].

Школа – динамическая система, поэтому ее можно рассматривать как некий интегральный процесс жизнедеятельности. Этот сложный процесс состоит из четырех крупных составляющих, каждая из которых связана с соответствующей большой подсистемой школы.

Процессы (подсистемы) школы следующие:

- 1) образовательный;
- 2) инновационный;
- 3) обеспечивающий;
- 4) управленческий.

Современное видение, понимание школы как объекта управления подразумевает, что школа прежде всего является социальной организацией (и значит, в управлении ею необходимо использовать все известные достижения науки об организациях), но особой социальной организацией, и значит, внутришкольное управление должно применить общие принципы управления с учетом этих особенностей, специфики [19].

Под социальной организацией понимается объединение людей, совместно действующих для достижения одной или многих целей и координирующих свои действия на основе определенных норм и правил (формальных и неформальных). При таком понимании организации в

центре внимания оказываются два момента: объединенные люди, группа, сообщество (на высоком уровне развития – коллектив) и их совместная целенаправленная деятельность, сотрудничество.

Исходя из этого, школьная организация рассматривается как:

- 1) сообщество людей – взрослых и детей;
- 2) система их совместной деятельности и общения;
- 3) среда обитания, среда жизнедеятельности членов сообщества.

Если смотреть на социальную организацию извне, она предстает как некий социальный институт, взаимодействующий с другими организациями и отдельными людьми [2].

Согласно п. 1 ст. 32 Закона РФ «Об образовании», образовательное учреждение самостоятельно в осуществлении образовательного процесса, подборе и расстановке кадров, научной, финансовой, хозяйственной и иной деятельности в пределах, установленных законодательством Российской Федерации, типовым положением об образовательном учреждении соответствующих типа и вида и уставом образовательного учреждения. Выполнение этих и многих других предусмотренных законом функций приводит к необходимости разрабатывать и совершенствовать структуру управления деятельностью, штатное расписание, распределение должностных обязанностей [14].

Системный подход в управлении обеспечивает оптимальность и продуктивность в работе школы. Следует различать систему управления и образовательное учреждение как систему и объект управления. Школа как педагогическая система и объект управления имеет определенную организационную структуру, т.е. она разделена на части (структурные подразделения), за которыми закреплены полномочия и ответственность и определены их отношения и правила взаимодействия по горизонтали и вертикали (М.М. Поташник, В.С. Лазарев) [58].

Выполнение каждой функции распределено между структурными подразделениями системы и отдельными исполнителями. В каждой школе есть различные классы, параллели классов, администрация, обслуживающий персонал – это простейшая организационная структура школы. К сожалению, до сих пор не является редкостью, что она не согласуется со структурой управления, поскольку самоуправление строится стихийно.

В основе решения задач управления школой должен лежать осознанно выбранный подход, который означает выполнение следующих действий:

- 1) определить состав функций, которые должна реализовать система;
- 2) выбрать методы и средства реализации функций;
- 3) определить состав органов (временных и постоянных), которые будут реализовывать функции управления развитием, и их взаимоотношения;
- 4) определить логическую структуру управленческих действий при реализации функции управления развитием;
- 5) распределить полномочия и ответственность за выполнение этих управленческих действий;
- 6) определить ответственность за руководство выполнением управленческих действий и контроль [55].

Любая деятельность, в том числе и управленческая, основывается на соблюдении ряда принципов, которыми руководствуются организатор и руководитель при выполнении всех управленческих функций.

Под принципами управления следует понимать руководящие правила, основные положения и нормы поведения, которыми руководствуются органы управления в силу социально-экономических условий, сложившихся в обществе [1].

Принципы управления являются конкретным проявлением и отражением закономерностей управления.

К числу основных закономерностей специалисты внутришкольного управления и менеджмента относят такие закономерности, как:

- 1) зависимость эффективности функционирования системы управления учебно-воспитательной работы от уровня структурно-функциональных связей между субъектом и объектом управления;
- 2) обусловленность содержания и методов управления учебновоспитательной работой, содержанием и методами организации педагогического процесса в школе и др. [3].

Ю.А. Конаржевский в числе ведущих закономерностей внутришкольного менеджмента называет аналитичность, целесообразность, гуманистичность, демократичность управления и готовность школьных руководителей к различным видам управленческой деятельности [4].

Неразвитая структура школы и непродуманная структура управления ею ведут к авторитарным, насильственным методам руководства, к формированию атмосферы нетерпимости ко всяким отклонениям от установившегося порядка вещей.

В вертикальной структуре управления большинства полных школ выделяют четыре уровня управления:

- 1) директор;
- 2) заместители и другие члены администрации;
- 3) учителя, классные руководители, воспитатели;
- 4) учащиеся [10].

На каждом из этих уровней по горизонтали разворачивается своя структура органов, объединений, групп, комиссий, советов, комитетов, творческих групп, временных коллективов, секций, клубов, которые

взаимосвязаны с субъектами каждого уровня и между собой. Такая структура относительно стабильна и не меняется годами в школе, которая работает в режиме функционирования.

Инновационная деятельность школы приводит к необходимости изменять организационную структуру и структуру управления учреждением. Изменения в организационной структуре школы и в структуре ее управления всегда должны отражать и обеспечивать специфику образовательного процесса конкретной школы [11].

1.2 Стили руководства в управлении образовательными системами

На сегодняшний день выбор оптимального стиля управления является значимым фактором для успешного функционирования любой организации. Успешное и эффективное функционирование любой организации зависит от ряда факторов, как объективных, так и субъективных. Кроме того, что важное место в этом процессе занимает само значение данной компании, учреждения, среди прочих в той же отрасли, но и первостепенная роль принадлежит человеческому фактору

С одной стороны, верно выбранный стиль управления, используя определенный порядок построения трудового процесса, организует саму рациональную систему взаимодействия работников между собой, с другой, управление – это ряд связанных между собой мер по упорядочиванию рабочего процесса и связанным с ним взаимодействиями работников. Любой трудовой договор, который составляется при выступлении в должность руководителя организации, содержит пункты требований к реализации его обязанностей, включающие, в одном из первых пунктов, выбор стратегии развития, создание благоприятных условий для реализации намеченного плана [19].

Трудно переоценить умение быстро передавать свои мысли и идеи, планировать и распределять обязанности, мотивировать работников и

разрешать появляющиеся стрессовые или конфликтные ситуации в коллективе. Если обратиться к определению, руководство в менеджменте – это «процесс воздействия, осуществляемый руководителем на основе власти, данной ему группой, и направленный на побуждение подчиненных к активному поведению и деятельности по достижению поставленных целей» [6]. Теоретики менеджмента считают, что не существует двух руководителей с одинаковым стилем управления, а также не представляется возможным вывести один «идеальный» образец, который мог бы подойти к любой ситуации [53].

Слово «стиль» имеет происхождение из Древней Греции, и обозначало особый стержень, предназначенный для письма на восковой дощечке, позже приобрело значение понятия «почерк», то есть, уже становилось обозначением чего-либо личного, присущего конкретному индивиду и имеющего свои характерные особенности. Известно, что данное понятие используют как для обозначения способа летоисчисления, так и для определения присущего человеку вкуса в модной одежде, и др. С развитием науки об управлении слово «стиль» прочно вошло и в научную терминологию. Английский писатель – публицист Честерфилд еще в своих «Письмах к сыну» отмечал, что «стиль – одежда мысли» [6]. А прославленный французский ученый – энциклопедист Бюффон утверждал даже, что «стиль – это сам человек», имея в виду как раз то, что знания, действия, которые совершает личность, могут быть общедоступными, и лишь индивидуальный стиль делает его другим, отличающимся от других.

Согласно теории управления, на взаимодействие с сотрудниками и подчиненными (что и включает в себя стиль управления) оказывают прямое влияние не только объективные и социальные факторы, но и личные качества и возможности самого руководителя, включая его характер и темперамент [6].

На протяжении становления теории управления различные авторы уделяли внимание вопросу определения стиля и предлагали свои принципы и критерии, по которым разнообразные методы и техники руководства отличались друг от друга. Из основных позиций для определения каждого конкретного стиля руководства можно выделить следующие аспекты, и исследователей, который изучали их значение для формирования стиля менеджмента: Дж. Перселл (1987 г.) – включал в понятие стиля ряд норм, которые руководитель закладывал в основу поведения; И.П. Волков, А.Л. Журавлев и другие описывали стиль как набор приемов и методов решений в определенных производственных ситуациях; Д. Мак-Грегор положил в основу понятия о стиле сущность самой человеческой природы, считая, что модель управленческого поведения заложена в человеке изначально; также о личностных качествах, играющих решающую роль в принятии решений руководителем, говорили такие ученые и психологи как Д.П. Кайдалов и Е.И. Сулименко; ориентация на конкретные цели на производстве, решение задач в трудовом и коллективном пространстве – работы Ф. Фидлера (1967 г.) [3].

В образовательном менеджменте принято выделять несколько основных стилей руководства: авторитарный, демократический, либеральный – рисунок 3.

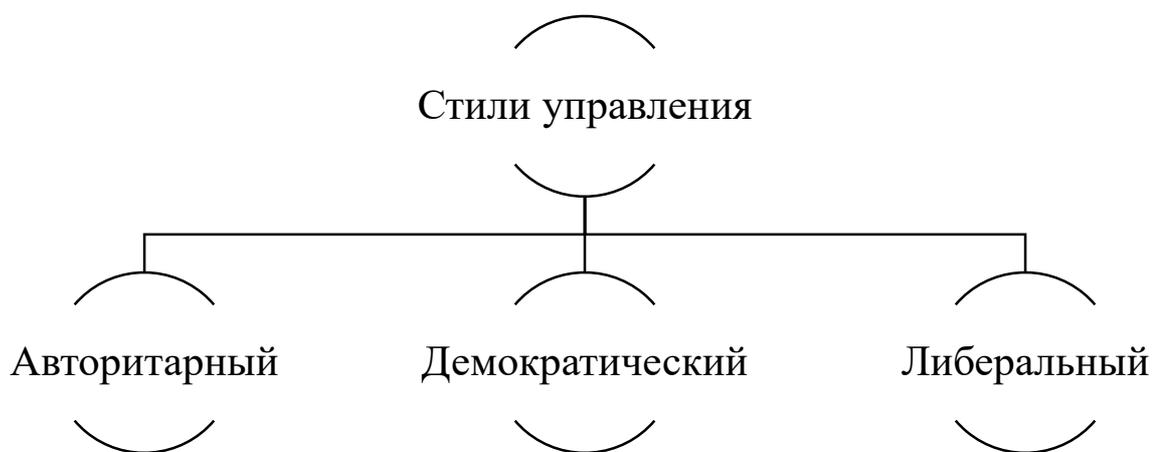


Рисунок 3 – Стили управления

Рассмотрим подробнее.

1. Авторитарный (директивный) стиль управления характеризуется высокой централизацией руководства, доминированием единоначалия. Руководитель требует, чтобы обо всех делах докладывали именно ему, единолично принимает решения или отменяет их. К мнению коллектива не прислушивается, все решает за коллектив сам. Преобладающими методами управления являются приказы, наказания, замечания, выговоры, лишение различных льгот. Контроль очень строгий, детальный, лишаящий подчиненных инициативы [47].

Интересы дела ставятся значительно выше интересов людей, в общении преобладают резкость и грубость.

Применяющий его руководитель отдает предпочтение официальному характеру отношений, поддерживает между собой и подчиненными дистанцию, которую те не имеют право нарушать.

Такой стиль руководства отрицательно сказывается на морально-психологическом климате, ведет к значительному снижению инициативности, самоконтроля и ответственности работников.

Авторитарный стиль управления – стиль руководства, при котором руководитель определяет цели и всю политику в целом, распределяет обязанности, а также в большей части указывает соответствующие процедуры, управляет, проверяет, оценивает и исправляет выполняемую работу [31].

Считается, что использование авторитарных методов управления оправдано только в исключительных ситуациях:

- 1) в экстремальных условиях (кризис, чрезвычайные обстоятельства и т.д.), когда требуются быстрые и решительные действия, когда дефицит времени не позволяет проводить совещания и дискуссии;

2) когда в силу предшествующих условий и причин в данной организации преобладают анархические настроения, чрезвычайно низок уровень исполнительской и трудовой дисциплины [13].

Чрезмерное использование авторитарного стиля руководства приводит к различным формам злоупотребления властью.

Исторически первым и до сегодняшнего момента наиболее распространенным на практике является авторитарный стиль, считающийся универсальным.

Специалисты выделяют две разновидности авторитарного стиля.

«Эксплуататорская» предполагает, что руководитель полностью сосредотачивает в руках решение всех вопросов, не доверяет подчиненным, не интересуется их мнением, берет на себя ответственность за все, давая исполнителям лишь указания. В качестве основной формы стимулирования он использует наказания, угрозы, давление.

Если руководитель принимает решение в одиночку, а потом просто доводит его до подчиненных, то они воспринимают это решение, как навязанное извне и критически обсуждают, даже когда оно действительно удачное. Выполняется такое решение с оговорками и безразлично. Сотрудники, как правило, радуются любой ошибке руководителя, находя в ней подтверждение своего негативного мнения о нем. В результате подчиненные привыкают быть исполнителями чужой воли, закрепляя в своем сознании стереотип «наше дело маленькое» [29].

Для руководителя все это тоже не проходит без потерь, поскольку он оказывается в положении виновника, отвечающего за все ошибки, не видящего и не знающего, где и как они были допущены. Подчиненные же, хотя многое знают и замечают, но помалкивают, или, получая от этого моральное удовлетворение, или считая, что его все равно не перевоспитать. Руководитель понимает сложившуюся ситуацию, однако

бессилен обвинить окружающих в допущенных промахах, так как подчиненные не участвовали в выработке решения. Так формируется своеобразный замкнутый круг, который рано или поздно приводит к развитию в организации или подразделении неблагоприятного морально-психологического климата и созданию почвы для конфликтов.

Следовательно, при эксплуататорско-авторитарном стиле руководства цена ошибок двойная: с одной стороны, экономические потери, а с другой - психологические травмы [60].

Более мягкая «благожелательная» разновидность авторитарного стиля. Руководитель относится к подчиненным уже снисходительно, потечески, иногда интересуется их мнением. Но даже в случае обоснованности высказанного мнения, может поступить по-своему, делая это зачастую демонстративно, чем значительно ухудшает морально-психологический климат в коллективе. При принятии решений он может учитывать отдельные мнения сотрудников и дает определенную самостоятельность, однако под строгим контролем, если при этом неукоснительно соблюдается общая политика фирмы и строго выполняются все требования и инструкции. Угрозы наказания, хотя присутствуют, но не преобладают [32].

Претензии авторитарного руководителя на компетенцию во всех вопросах порождают хаос и, в конечном счете, влияют на эффективность работы. Такой начальник парализует работу своего аппарата. Он не только теряет лучших работников, но и создает вокруг себя враждебную атмосферу, которая угрожает ему самому. Подчиненные зависят от него, но и он во многом зависит от них. Недовольные подчиненные могут его подвести или дезинформировать.

Специальные исследования показали, что в условиях авторитарного стиля управления можно выполнить в количественном отношении больший объем работы, чем в условиях демократического, но качество

работы, оригинальность, новизна, присутствие элементов творчества будут на такой же порядок ниже. Авторитарный стиль предпочтительнее для руководства простыми видами деятельности, ориентированными на количественные результаты [47].

Таким образом, основой авторитарного стиля является сосредоточение всей власти и ответственности в руках руководителя, что дает ему преимущество в установлении целей и выборе средств их достижения. Последнее обстоятельство играет двоякую роль в возможности достижения эффективности.

С одной стороны, авторитарный стиль управления проявляется в порядке, срочности выполнения задания и возможности предсказать результат в условиях максимальной концентрации всех видов ресурсов. С другой стороны – формируются тенденции к сдерживанию индивидуальной инициативы и одностороннему движению потоков информации сверху вниз, отсутствует необходимая обратная связь.

Применение авторитарного стиля, хотя и обеспечивает высокую производительность труда, но не формирует внутренней заинтересованности исполнителей в эффективном труде. Излишние дисциплинарные меры вызывают в человеке страх и злость, уничтожают стимулы к работе [7].

Такой стиль применим тогда, когда подчиненные находятся полностью во власти руководителя, например, на военной службе, или безгранично ему доверяют, как актеры режиссеру или спортсмены тренеру; а тот уверен, что они не способны действовать правильным образом самостоятельно.

2. Демократический стиль управления характеризуется распределением полномочий, инициативы и ответственности между руководителем и заместителями, руководителем и подчиненными. Руководитель демократического стиля всегда выясняет мнение коллектива

по важным производственным вопросам, принимает коллегиальные решения. Регулярно и своевременно проводится информирование членов коллектива по важным для них вопросам. Общение с подчиненными проходит в форме просьб, пожеланий, рекомендаций, советов, поощрений за качественную и оперативную работу, доброжелательно и вежливо; по необходимости применяются приказы. Руководитель стимулирует благоприятный психологический климат в коллективе, отстаивает интересы подчиненных [56].

Демократический стиль управления – стиль руководства, при котором руководитель вырабатывает директивы, команды и распоряжения на основе предложений, вырабатываемых общим собранием работников или кругом уполномоченных лиц. Во многом противоположен авторитарному стилю демократический стиль управления.

Организации, в которых доминирует принцип демократического руководства, характеризуется высокой степенью децентрализации полномочий, активным участием сотрудников в принятии решений, созданием таких условий, при которых выполнение служебных обязанностей оказывается для них привлекательным, а успех служит вознаграждением [17].

Настоящий демократический руководитель пытается сделать обязанности подчиненных более привлекательными, избегает навязывать им свою волю, вовлекает в принятие решений, предоставляет свободу формулировать собственные цели на основе идей организации.

Как у авторитарного, у демократического стиля руководства выделяют две формы: «консультативную» и «партисипативную».

В рамках «консультативной» руководитель интересуется мнением подчиненных, советуется с ними, стремится использовать всё лучшее, что они предлагают. Среди стимулирующих мер преобладает поощрение; наказание используется лишь в исключительных случаях. Сотрудники в

целом удовлетворены такой системой руководства, не смотря на то, что большинство решений фактически подсказывается им сверху, и обычно стараются оказать своему начальнику посильную помощь и поддержать морально в необходимых случаях [54].

«Партисипативная» форма демократического управления предполагает, что руководитель полностью доверяет подчиненным во всех вопросах (и тогда они отвечают тем же), всегда их выслушивает и использует все конструктивные предложения, привлекает сотрудников к постановке целей и контролю над их исполнением. При этом ответственность за последствия принятых решений не перекладывается на подчиненных. Все это сплачивает коллектив.

Обычно демократический стиль управления применяется в том случае, когда исполнители хорошо, порой лучше руководителя, разбираются в тонкостях работы и могут внести в неё много новизны и творчества. Руководитель-демократ в случае необходимости может идти на компромисс либо вообще отказаться от принятого решения, если логика подчиненного убедительна. Там, где автократ действовал бы приказом и давлением, демократ старается убедить, доказать целесообразность решения проблемы, выгоды, которую могут получить сотрудники [27].

При этом первостепенное значение приобретает внутреннее удовлетворение, получаемое подчиненными от возможности реализовать свои творческие способности. Подчиненные могут самостоятельно принимать решения и искать в рамках предоставленных полномочий пути их реализации, не обращая особого внимания на мелочи.

Как правило, обстановка, создаваемая руководителем-демократом, носит также воспитательный характер и позволяет достигать цели с малыми издержками. Происходит положительный резонанс власти: авторитет должности подкрепляется авторитетом личным. Управление происходит без грубого нажима, опираясь на способности сотрудников,

уважая их достоинство, опыт и умение. Это формирует благоприятный морально-психологический климат в коллективе.

Исследования показали, что в условиях авторитарного стиля можно выполнять примерно в два раза больший объем работы, чем в условиях демократического. Но её качество, оригинальность, новизна, присутствие элементов творчества будут на такой же порядок ниже. Из этого можно сделать вывод, что авторитарный стиль предпочтительнее при более простых видах деятельности, ориентированных на количественные результаты, а демократический - при сложных, где на первом месте выступает качество [29].

Последующие разработки привели к обоснованию двух новых стилей, во многом близких к авторитарному и демократическому.

Стиль, при котором руководитель ориентируется на решение поставленной перед ним задачи (распределяет задания среди подчиненных, планирует, составляет графики работ, разрабатывает подходы к их выполнению, обеспечивает всем необходимым и т.п.) получил название ориентированного на задачу (инструментальный). Стиль, когда руководитель создает благоприятный морально-психологический климат, организует совместную работу, делает упор на взаимопомощи, позволяет исполнителям максимально участвовать в принятии решений, поощряет профессиональный рост и т.п. получил название ориентированного на подчиненных (человеческие отношения).

Ориентированный на подчиненных стиль руководства близкий к демократическому, способствует повышению производительности, поскольку дает простор творчеству людей, повышает их удовлетворенность. Его применение снижает прогулы, создает более высокий моральный настрой, улучшает взаимоотношения в коллективе и отношение подчиненных к руководству [36].

Потенциальные преимущества ориентированного на задачу стиля руководства, во многом аналогично авторитарному. Они состоят в скорости принятия решений и действий, строгом контроле за работой подчиненных. Однако он ставит исполнителей в положение зависимости, порождает их пассивность, что, в конечном счете, ведет к снижению эффективности работы.

Руководитель здесь в основном информирует подчиненных об их обязанностях, задачах, определяет, как их нужно решать, распределяет обязанности, утверждает планы, устанавливает нормы, контролирует.

Обычно руководители используют либо демократический стиль, ориентированный на человеческие отношения, либо авторитарный - ориентированный на работу [32].

3. Либеральный стиль управления характеризуется отсутствием активного участия руководителя в управлении коллективом. Такой руководитель «плывет по течению», ждет или требует указаний сверху или попадает под влияние коллектива. Предпочитает не рисковать, «не высываться», увиливает от разрешения назревших конфликтов, стремится уменьшить свою персональную ответственность. Работу пускает на самотек, редко ее контролирует. Такой стиль руководства предпочтителен в творческих коллективах, где сотрудники отличаются самостоятельностью и творческой индивидуальностью.

Либеральный стиль управления – стиль руководства, при котором руководитель вырабатывает директивы, команды и распоряжения, подлежащие неукоснительному исполнению со стороны подчиненных руководителю лиц на основе собственного мнения с учетом мнения подчиненных [31].

Там же где речь идет о необходимости стимулирования творческого подхода исполнителей к своей работе, наиболее предпочтителен либеральный стиль управления. Его суть состоит в том, что руководитель

ставит перед подчиненными задачу, создает необходимые организационные условия для работы, определяет её правила и задает границы решения, сам же при этом отходит на второй план, оставляя за собой функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего полученные результаты и в случае сомнений и разногласий исполнителей принимает окончательное решение. Он также обеспечивает сотрудников информацией, поощряет, обучает [15].

Подчиненные, избавленные от назойливого контроля, самостоятельно принимают необходимые решения и ищут в рамках предоставленных полномочий пути их реализации. Такая работа позволяет им выразить себя, приносит удовлетворение и формирует благоприятный морально-психологический климат в коллективе, порождает доверие между людьми, способствует добровольному принятию на себя повышенных обязательств [28].

Применение этого стиля находит все большее распространение в связи с растущими масштабами научных исследований и опытно-конструкторских разработок, осуществляемых силами высококлассных специалистов. Они не приемлют командования, силового давления, мелочной опеки и пр.

В передовых фирмах принуждение уступает место убеждению, а строгий контроль - доверию, подчинение - сотрудничеству, кооперации. Подобное мягкое управление, нацеленное на создание «управляемой автономии» подразделений, облегчает естественное применение новых методов руководства, что особенно важно при создании новшеств.

В то же время этот стиль может легко трансформироваться в бюрократический, когда руководитель вовсе устраняется от дел, передавая их в руки «выдвиженцев». Последние от его имени управляют коллективом, применяя при этом все более и более авторитарные методы. Сам он при этом делает вид, что власть находится в его руках, а на деле

становится все больше и больше зависимым от своих добровольных помощников. Печальный пример этому - армейская «дедовщина» [11].

В реальной жизни «чистого» стиля руководства не существует, поэтому в каждом из перечисленных в той или иной степени присутствуют элементы остальных.

Можно понять, почему и автократичный подход, и подход с позиций человеческих отношений завоевали много сторонников. Но сейчас уже ясно, что и те, и другие сторонники грешили преувеличениями, делая выводы, не вполне подтверждающиеся фактами. Имеется множество хорошо документированных ситуаций, где благосклонно-автократичный стиль зарекомендовал себя как весьма эффективный.

Совершенно очевидно, что соотношение между стилем руководства, удовлетворенностью и производительностью можно определить только с помощью длительных и широких эмпирических исследований [45].

1.3 Влияние стиля руководства на управление образовательными системами

Начиная с 50-х годов, гипотезы и определения о лидерстве в профессиональной литературе, в своем большинстве, говорят о личном опыте, чертах характера, восприятиях, типичном поведении и действиях лидера. Изначально исследователи пытались выявить уникальные черты, характеризующие лидера, без упоминания взаимодействия между ним и остальными членами коллектива, но стало ясно, что это неверный подход. Таким образом, исследователи обратились к изучению конкретных стилей лидерства и их влияния на различные ситуации [46].

В 1990-е годы ученые разработали и усовершенствовали идею о том, что лидерство может оцениваться по степени эффективности и активности его воздействия и пришли к выводу, что определенный стиль руководства

будет эффективным при определенных условиях и потеряет свою эффективность при изменении условий.

В наше время исследователи показали, что стиль лидера является предиктором эффективности руководства [7]. Так сложилось исторически, что существует три основных стиля руководства: авторитарный, демократический, либеральный.

Стиль руководителя – это набор форм, методов и приемов, которыми пользуется менеджер для работы с подчиненными [42].

Описаний стилей существует много. Стиль принуждения или авторитарный выражается в одной фразе «Делай то, что я тебе говорю». Требуется немедленного соблюдения решений. Наиболее эффективен в период кризисов, когда необходимо принятие жизненно важных решений для коллектива, а также для улучшения исполнительской дисциплины. Однако он может отчуждать людей и подавлять гибкость и инновационную деятельность. Основной задачей этого стиля является достижение высокой производительности в краткосрочной перспективе, но сопровождается негативными чувствами в отношении персонала [10].

Демократический стиль выстраивает отношения путем участия. Если бы этот стиль был подытожен в одной фразе, это было бы «Как вы думаете?». Демократический стиль наиболее эффективен, когда лидеру требуется участие команды в принятии решений, а также свежие идеи по определенной тематике, если он не уверен в себе. Недостатками этого стиля может быть чрезвычайная ситуация, решения в которой надо принимать безотлагательно.

Либеральный стиль или попустительский характеризуется фразой «пусть будет так», описывает лидеров, которые позволяют людям работать самостоятельно. Руководители с таким стилем отказываются от обязанностей и избегают принятия решений, они могут предоставить командам полную свободу делать свою работу и устанавливать

собственные предельные сроки. Такой стиль лидерства может быть эффективен, если руководитель отслеживает эффективность и регулярно дает отзыв членам команды. Главное преимущество либерального руководства состоит в том, что предоставление членам команды такой большой автономии может привести к высокой удовлетворенности работой и повышению производительности. Однако это может нанести ущерб, если члены команды плохо справляются со своим временем или не обладают знаниями, навыками или мотивацией, чтобы эффективно выполнять свою работу. Такой тип руководства может также возникать, когда менеджеры не имеют достаточного контроля над своим персоналом.

Таким образом, исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что стиль руководства, направленный на потребности сотрудников, удовлетворение, теплые отношения, обучение, свободу действий, расширение прав и возможностей, делегирование полномочий, участие в процессе принятия решений, командная, интересная и сложная работа способствуют приверженности, удовлетворению и мотивации сотрудников [7].

В ряде исследований основное внимание уделяется характеристикам эффективных учебных заведений. Тем не менее, есть споры о том, какие атрибуты следует учитывать при описании успешности. По мнению некоторых исследователей, успеваемость учащихся должна быть основным показателем успешной школы. Это действительно имеет смысл, поскольку единственная цель школ – обучать своих учеников.

Другие исследователи предполагают, что при определении эффективности школ следует учитывать социальные особенности учащихся, такие как личностный рост. По правде говоря, нет ни одного фактора, который бы мог точно определить эффективность школ. В то же время существуют атрибуты и факторы, которые способствуют эффективности во всех школьных контекстах. Как показывают

исследования, на эффективность учебно-воспитательного процесса, а также на стиль управления влияет разный спектр характеристик.

Главными можно выделить следующие показатели:

- 1) материально-техническая база школы;
- 2) учебный план образовательного учреждения;
- 3) программы и учебники;
- 4) управление учебным процессом;
- 5) уровень квалификации учителя и его личностные качества.

Первым и главным фактором эффективности школы является качество руководства. Другими словами, учащиеся лучше работают там, где директор обеспечивает сильное лидерство. Эффективные лидеры видны, способны успешно передать цели и видения школы, сотрудничать с учителями в целях повышения их квалификации и участвовать в обнаружении и решении проблем. Директор школы является центральной образовательной фигурой в школах, и его стиль руководства может повлиять на образовательную практику [33].

Новая парадигма образования делает корреляцию на духовное развитие личности, когда Человек все чаще задумывается о смысле жизни. Мы сейчас все больше отходим от прагматических ценностей к ценностям духовным, и стиль руководства в образовательном учреждении должен сподвигнуть этот переход.

Существует ряд факторов, которые могут помочь определить эффективность стиля управления, моменты его использования, а также сочетание стилей.

1. Размер учреждения. Бытует мнение, что руководить малым учреждением легче. Однако, в данном контексте необходимо заострить внимание на том, что малые школы, как и большие, имеют одинаковую структуру и разница есть только в том, что в случае расширения организации руководитель может воспользоваться централизацией власти.

Такая ситуация может привести к отстранению персонала от достижения общей цели.

2. Степень взаимодействия. Для эффективной работы учреждений необходимо выполнение следующих задач:

- 1) руководители, как школы, так и подразделений должны постоянно обмениваться информацией;
- 2) информация должна доноситься персоналу в ходе беседы;
- 3) открытость каналов информации приветствуется и это способствует налаживанию более открытых контактов с членами коллективов;
- 4) сложная информация должна интерпретироваться доступным языком;
- 5) учитывая, что недостаточность информации порождает негативные явления в коллективе, необходимо доносить целостную и правдивую информацию всем членам коллектива.

3. Личность членов тоже может влиять на стиль руководства, так как некоторые могут быть зависимыми от чужих решений, поэтому они будут оставаться в стороне и транзакционный стиль для них будет более приемлем. Те, кто понимает направление, в котором движется учреждение, хочет продвинуться в карьерном росте и получает удовольствие от участия в организационных процессах, те более склонны к открытому и совместному – трансформационному стилю руководства. Руководители должны приспосабливаться к таким ситуациям, предоставляя возможности для участия тем, кто их желает, и направляя тех, кому труднее участвовать в принятии организационных решений.

4. Согласованность целей. Организация учебного процесса проводится конгруэнтно единой цели. В данном случае единство направления и единство целей сплачивает коллектив на дальнейшие

достижения. Однако здесь может потребоваться сочетание стилей, так как цели могут содержать разный контент [16].

5. Стиль принятия решений. Дифференциация эффективных и неэффективных лидеров в этой связи является главной проблемой на сегодняшний момент. Качественно принятые решения – это та преамбула, от которой зависит эффективность работы образовательного учреждения. Нужно отметить, что в централизованных учреждениях решения принимаются строгим подчинением, коллегиальность отсутствует. Исследователи выделяют пять стилей принятия решений [41]:

- 1) решение принимается единолично руководителем;
- 2) руководитель собирает информацию от отдельных лиц и принимает решение;
- 3) руководитель собирает информацию от команды и принимает решение;
- 4) консенсус; на данном этапе руководитель является частью команды и решения принимаются коллегиально;
- 5) согласование и делегирование полномочий; на данном этапе очень важно, чтобы были ясно определены критерии выполнения поставленной цели, иначе придется принимать новое решение для достижения результата.

Следующей характеристикой эффективности учебно-воспитательного процесса мы называем материально-техническую базу школы. Как стиль руководителя может повлиять на изменения в этом сегменте. Гибкость в принятии решений, а также умелый менеджмент может значительно улучшить материально-техническую базу школы. Несмотря на то, что школы являются бюджетными организациями, руководитель может правильно распределить вливания спонсорской помощи, или школа может заработать деньги сама. К ним можно отнести сдачу в аренду помещений и платные услуги на базе школы. С помощью

этих средств возникает возможность закупки необходимого оборудования, пополнение библиотечного фонда, а также улучшение школьного питания и медицинского обслуживания. Такие решения могут приниматься как коллегиально, так и единолично руководителем. Однако эти начинания связаны с желанием персонала работать по этой схеме и если оно не возникает, то успешность этого предприятия будет под вопросом [19].

Управление финансированием школы имеет особое отношение к результатам обучения, так как школы с высокой успеваемостью, как правило, сосредотачивают ресурсы в областях с наибольшими потребностями в обучении, включая индивидуальное внимание для учащихся, чтобы изучить основные предметы и дополнительную поддержку для улучшения эффективности преподавателей.

Планирование – неотъемлемая часть эффективности учебно-воспитательного процесса. Эффективные руководители разрабатывают долгосрочные планы стратегического развития школы, чтобы улучшить ее работу и определить приоритетные задачи. Они должны быть подчинены единой цели образовательного учреждения, включать набор методов мониторинга, оценки и реализации стратегий. В частности, они могут наметить стратегии для улучшения успеваемости учащихся в предметных областях. Администрация должна активно строить цели, а затем эффективно доводить их до соответствующих лиц (т.е. учащихся, учителей, сообщества в целом). Директора школ также должны быть открытыми и готовыми к внедрению инноваций в школьном процессе и практике. Важно приглашать всех заинтересованных лиц в процесс разработки школьных целей [28].

Доказано, что успеваемость учащихся улучшается в школах, где все члены школьного сообщества работают над достижением целей, которые передаются и используются всеми в учебной среде. Разработка школьных планов представляет собой совместный процесс между школьными

специалистами и родительским комитетом, и другими заинтересованными сторонами, что, в свою очередь, улучшит атмосферу восприятия образовательного учреждения в общине. Результаты должны быть доступны для общественности в печатном виде или в режиме он-лайн на сайте школы.

Программы и учебники. Программы образовательного учреждения могут быть скоррелированы в зависимости от модели школы. Нет плохих и хороших программ. Программа развития школы – это внедрение инновационных подходов в работу образовательного учреждения. Здесь необходим комплексный подход в организации работы таких инновационных площадок. Руководитель учреждения должен занять роль поводыря, а вот пойдет ли за ним коллектив – это зависит от стиля руководства [36].

Ориентация руководителя на коллектив, тем самым делегирования полномочий, коллегиальность создает предпосылки для творчества и инноваций. Еще одна функция, выполняемая руководителями школ, – это регулярная оценка уровня работы педагогического коллектива и изменение статуса педагога. В этой области создана система, которая предусматривает четкую и справедливую оценку деятельности педагога, четко определяет роли, обязанности и процедуры, и включает в себя несколько форм измерения, таких как портфолио преподавателей, наблюдения и опросы о деятельности педагога или административные и экспертные оценки. Руководители должны иметь четкое обоснование выбора методов оценки и должны с осторожностью относиться к использованию форм оценки учителей [38].

Также есть и другие аспекты эффективного управления школой. К примеру, партнерство между школой и сообществом. В сообщество включаются, как правило, родители, спонсоры или шефы, а также община.

Эффективность учебно-воспитательного процесса возрастает при создании родительского комитета или партнерских возможностей с целью оценки школьных и общинных потребностей, привлечения сообщества для управления ресурсами и предоставления стимулов обучения. Возможность создания кластеров, к примеру, объединение детских садов и школ, что позволит объединить ресурсы для повышения качества преподавания и обучения [37].

Управление школьным кластером включает в себя аналогичные роли и обязанности, как в отдельных школах, однако на уровне кластера потребуется дополнительное руководство через комитет или более опытного ведущего администратора, чтобы управлять учебным планом и оценивать его на всех школьных площадках. Решение о создании кластера должно основываться на оценке потребностей школы и общих целей для развития кластера. Для эффективного управления школьным кластером также важен обученный персонал для управления деятельностью педагогического коллектива. Нельзя не уделить внимание инклюзивному обучению, а также необходимой безопасности в стенах школы.

Руководители школ играют ключевую роль в содействии справедливости в образовании для детей с ограниченными возможностями. Улучшение подготовки педагогических кадров, создание профессиональной инфраструктуры, установление партнерских связей между школами и общинами позволяет устранить барьеры при создании школьного потенциала подготовки руководителей и качественного наставничества, которые приносят пользу детям, находящимся в неблагоприятном положении [39].

Стили руководства в образовательной организации ничем не отличаются от стилей руководства в других организациях. Кроме того, они включают аспекты ориентации на выполнение задач учебно-воспитательного процесса и ориентации на интересы педагогического

персонала. Так как руководитель школы является лидером команды, его стиль руководства имеет большое влияние и является одним из решающих факторов успеха команды, так как он влияет на удовлетворение, целеустремленность, мотивацию, качество и уровень эффективности преподавателя, а также оказывает косвенное влияние на успеваемость учащихся [28].

Подводя итог вышесказанному, делаем вывод, что стиль руководителя является предиктором его эффективности.

Эффективный менеджер влияет на мотивацию, целеустремленность и успехи учащихся и учителей, помогая: лидерству в школе, соответствующему уникальному контексту и потребностям школьного сообщества, разработке и реализации планов улучшения школ, созданию справедливых и эффективных систем оценки учителей, структурированию классных комнат и школ в соответствии с их потребностями и налаживании партнерских отношений с общиной.

Менеджер образовательного учреждения может обладать несколькими общими характеристиками, но стиль руководства должен время от времени переключаться на другие стили в соответствии с потребностью организации и времени, и эта способность делает менеджера и менеджмент в отдельно взятой организации отличными от всех остальных, т.е. адаптироваться к изменениям [41].

Выводы по первой главе

Образовательная система – это совокупность элементов, находящихся в связях и отношениях друг с другом, которая обеспечивает возможность осуществления образовательного процесса (организационно-педагогическая, педагогическая, дидактическая система). Как отдельное образовательное учреждение, школа входит в более широкие

образовательные системы, являясь составной частью муниципального, регионального и федерального образовательных комплексов.

На сегодняшний день выбор оптимального стиля управления является значимым фактором для успешного функционирования любой организации. Успешное и эффективное функционирование любой организации зависит от ряда факторов, как объективных, так и субъективных. Кроме того, что важное место в этом процессе занимает само значение данной компании, учреждения, среди прочих в той же отрасли, но и первостепенная роль принадлежит человеческому фактору

С одной стороны, верно выбранный стиль управления, используя определенный порядок построения трудового процесса, организует саму рациональную систему взаимодействия работников между собой, с другой, управление – это ряд связанных между собой мер по упорядочиванию рабочего процесса и связанным с ним взаимодействиями работников. Любой трудовой договор, который составляется при поступлении в должность руководителя организации, содержит пункты требований к реализации его обязанностей, включающие, в одном из первых пунктов, выбор стратегии развития, создание благоприятных условий для реализации намеченного плана.

В образовательном менеджменте принято выделять несколько основных стилей руководства: авторитарный, демократический, либеральный.

Авторитарный выражается в одной фразе «Делай то, что я тебе говорю». Требуется немедленного соблюдения решений. Наиболее эффективен в период кризисов, когда необходимо принятие жизненно важных решений для коллектива, а также для улучшения исполнительской дисциплины. Демократический стиль выстраивает отношения путем участия. Если бы этот стиль был подытожен в одной фразе, это было бы «Как вы думаете?». Демократический стиль наиболее эффективен, когда

лидеру требуется участие команды в принятии решений, а также свежие идеи по определенной тематике, если он не уверен в себе. Либеральный стиль или попустительский характеризуется фразой «пусть будет так», описывает лидеров, которые позволяют людям работать самостоятельно. Руководители с таким стилем отказываются от обязанностей и избегают принятия решений, они могут предоставить командам полную свободу делать свою работу и устанавливать собственные предельные сроки.

Как показывают исследования, на эффективность учебно-воспитательного процесса, а также на стиль управления влияет разный спектр характеристик.

Главными можно выделить следующие показатели:

- 1) материально-техническая база школы;
- 2) учебный план образовательного учреждения;
- 3) программы и учебники;
- 4) управление учебным процессом;
- 5) уровень квалификации учителя и его личностные качества.

Существует ряд факторов, которые могут помочь определить эффективность стиля управления, моменты его использования, а также сочетание стилей.

1. Размер учреждения. Бытует мнение, что руководить малым учреждением легче. Однако, в данном контексте необходимо заострить внимание на том, что малые школы, как и большие, имеют одинаковую структуру и разница есть только в том, что в случае расширения организации руководитель может воспользоваться централизацией власти.

2. Степень взаимодействия. Для эффективной работы учреждений необходимо выполнение следующих задач: руководители, как школы, так и подразделений должны постоянно обмениваться информацией; информация должна доноситься персоналу в ходе беседы; открытость каналов информации приветствуется и это способствует налаживанию

более открытых контактов с членами коллективов; сложная информация должна интерпретироваться доступным языком; учитывая, что недостаточность информации порождает негативные явления в коллективе, необходимо доносить целостную и правдивую информацию всем членам коллектива.

3. Личность членов тоже может влиять на стиль руководства, так как некоторые могут быть зависимыми от чужих решений, поэтому они будут оставаться в стороне и транзакционный стиль для них будет более приемлем.

4. Согласованность целей. Организация учебного процесса проводится конгруэнтно единой цели.

5. Стиль принятия решений. Дифференциация эффективных и неэффективных лидеров в этой связи является главной проблемой на сегодняшний момент.

ГЛАВА 2 ОПЫТНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ОЦЕНКЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА В УПРАВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ СИСТЕМАМИ

2.1 Анализ стиля руководства и психологического климата в образовательной организации

Ключевым фактором успеха организации и эффективности ее развития является стиль управления руководителя своими подчиненными. Для каждого менеджера характерен свой собственный стиль управления, работы. Стиль управления определяет такие факторы как отношение сотрудников к работе, мотивацию работников, а также взаимоотношения между подчиненными.

Базой исследования выступает Коммунальное государственное учреждение «Школа-гимназия №18 Отдела образования г. Костаная».

В школе имеются: 30 классных комнат, библиотека, спортивный и тренажерный зал, столовая на 100 мест с охватом горячего питания 500 учащихся; мастерские технического и обслуживающего труда; медицинский кабинет; кабинет информатики на 17 посадочных мест; кабинет языковой лаборатории на 10 посадочных мест.

С января 2014 года школа переименована и имеет статус инновационной школы: школа-гимназия.

Рассмотрим категории сотрудников КГУ «Школа-гимназия №18 Отдела образования г. Костаная».

1. Администрация школы: директор (1 сотрудник), заместитель директора по научно-методической работе (1 сотрудник), заместитель директора по учебной работе (4 сотрудника), заместитель директора по воспитательной работе (2 сотрудника), заместитель директора по информационно-коммуникационным технологиям (1 сотрудник).

2. Методическое объединение начальных классов: учителя начальных классов (19 сотрудников).

3. Методическое объединение казахского языка и литературы: учителя казахского языка и литературы (16 сотрудников).

4. Методическое объединение русского языка и литературы: учителя русского языка и литературы (6 сотрудников).

5. Методическое объединение английского языка: учителя английского языка (9 сотрудников)

6. Методическое объединение математики, информатики и физики: учителя математики, информатики и физики (10 сотрудников).

7. Методическое объединение учителей истории и географии: учителя истории и географии (7 сотрудников)

8. Методическое объединение эстетического цикла: учитель музыки, учитель ИЗО, черчения и трудового обучения (2 сотрудника)

9. Методическое объединение учителей физической культуры: учителя физической культуры (9 сотрудников)

10. Методическое объединение биологии и химии: учителя биологии и химии (4 сотрудника)

11. Специалисты, педагоги дополнительного образования: театральный руководитель, старшая вожатая, учитель-логопед, специалист по самоуправлению школы, педагог по 3Д-моделированию, педагог по вокалу, медицинская сестра - психолог, социальный педагог.

Таким образом, в школе работают 100 сотрудников, из них педагогические сотрудники 91 человек, 9 – административный персонал (в том числе директор).

Целью исследования стала оценка результативности стиля руководства в образовательной организации.

С целью достижения поставленной цели экспериментальная работа проводилась в три этапа:

1. Констатирующий эксперимент, в рамках которого произведена оценка психологического климата в коллективе КГУ «Школа-гимназия №18 Отдела образования г. Костаная» (методика О.С. Михалюк и А.Ю. Шальто), а также выявлен стиль руководства (методика «Определение стиля руководства трудовым коллективом» В.П. Захарова и А.Л. Журавлева).

2. Формирующий психолого-педагогический эксперимент, в рамках которого разработана и внедрена программа по повышению и улучшению взаимодействия педагогического коллектива и руководителя.

3. Контрольный этап эксперимента, в рамках которого определена результативность стиля руководства в управлении образовательной организацией.

Исследование проводилось с марта 2021 года по май 2022 года. Испытуемые – 100 сотрудников коллектива КГУ «Школа-гимназия №18 Отдела образования г. Костаная».

На констатирующем этапе эксперимента была использована методика оценки социально-психологического климата в педагогическом коллективе разработанная О.С. Михалюк и А.Ю. Шальто. Данная методика диагностирует уровень сформированности группы как коллектива и позволяет проследить динамику его развития.

Предлагалась следующая инструкция: «Оцените пожалуйста, как проявляются перечисленные свойства психологического климата в вашем коллективе. Прочтите сначала предложенные слева, затем справа и после этого знаком «+» отметьте в средней части листа ту оценку, которая соответствует истине, по вашему мнению».

В таблице 1 представлена шкала оценки социально-психологического климата в педагогическом коллективе (О.С. Михалюк и А.Ю. Шальто).

Таблица 1 – Шкала свойств по методике оценки социально-психологического климата в педагогическом коллективе (О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто).

№	Частота проявления свойства	Баллы
1	Свойство проявляется в коллективе всегда	3
2	Свойство проявляется в большинстве случаев	2
3	Свойство проявляется иногда	1
4	Проявляется в одинаковой степени и то, и другое свойство	0

В таблице 2 представлен опросник, с использованием которого производилась оценка социально-психологического климата в педагогическом коллективе.

Таблица 2 – Опросник по методике О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто

№	Шкала А	Баллы							№	Шкала Б
		3	2	1	0	-1	-2	-3		
1	Преобладает бодрый, жизнерадостный тон настроения.	3	2	1	0	-1	-2	-3	1	Преобладает подавленное настроение.
2	Доброжелательность в отношениях, взаимные симпатии.	3	2	1	0	-1	-2	-3	2	Конфликтность в отношениях и антипатии.
3	В отношениях между группировками внутри коллектива существует взаимное расположение, понимание.	3	2	1	0	-1	-2	-3	3	Группировки конфликтуют между собой.
4	Членам коллектива нравится вместе проводить время, участвовать в совместной деятельности.	3	2	1	0	-1	-2	-3	4	Проявляют безразличие к более тесному общению, выражают отрицательное отношение к совместной деятельности.
5	Успехи или неудачи товарищей вызывают сопереживание, искреннее участие всех членов коллектива.	3	2	1	0	-1	-2	-3	5	Успехи или неудачи товарищей оставляют равнодушными или вызывают зависть, злорадство.

№	Шкала А	Баллы							№	Шкала Б
		3	2	1	0	-1	-2	-3		
6	С уважением относятся к мнению друг друга.	3	2	1	0	-1	-2	-3	6	Каждый считает свое мнение главным, нетерпим к мнению товарищей.
7	Достижения и неудачи коллектива переживаются как свои собственные.	3	2	1	0	-1	-2	-3	7	Достижения и неудачи коллектива не находят отклика у членов коллектива.
8	В трудные минуты для коллектива происходит эмоциональное единение «один за всех, и все за одного».	3	2	1	0	-1	-2	-3	8	В трудные минуты коллектив «раскисает», возникают ссоры, растерянность, взаимные обвинения.
9	Чувство гордости за коллектив, если его отмечают руководители.	3	2	1	0	-1	-2	-3	9	К похвалам и поощрениям коллектива здесь относятся равнодушно.
10	Коллектив активен, полон энергии.	3	2	1	0	-1	-2	-3	10	Коллектив инертен и пассивен.
11	Участливо и доброжелательно относятся к новым членам коллектива, помогают им освоиться в коллективе.	3	2	1	0	-1	-2	-3	11	Новички чувствуют себя чужими, к ним часто проявляют враждебность.
12	Совместные дела увлекают всех, велико желание работать коллективно.	3	2	1	0	-1	-2	-3	12	Коллектив невозможно поднять на совместное дело, каждый думает о своих интересах.
13	В коллективе существует справедливое отношение ко всем членам, поддерживают слабых, выступают в их защиту.	3	2	1	0	-1	-2	-3	13	Коллектив заметно разделяется на «привилегированных»; пренебрежительное отношение к слабым.

Обработка полученных данных состояла из нескольких этапов.

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 – представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Ключ методики оценки социально-психологического климата в педагогическом коллективе

№	Степень благоприятности социально-психологического климата	социально-психологического климата	Значения, балл
1	Высокая степень благоприятности социально-психологического климата	социально-психологического климата	более 20
2	Средняя степень благоприятности социально-психологического климата	социально-психологического климата	8-22
3	Низкая степень благоприятности социально-психологического климата	социально-психологического климата	0-8
4	Начальная неблагоприятность социально-психологического климата	социально-психологического климата	0 – (-8)
5	Средняя неблагоприятность социально-психологического климата	социально-психологического климата	(-8) – (-10)
6	Сильная неблагоприятность социально-психологического климата	социально-психологического климата	менее (-10)

Данный подсчет необходимо сделать по каждому свойству:

- 1) записать, а затем сложить оценки, данные отдельному свойству каждым участником опроса;
- 2) полученную цифру разделить на количество участников.

Исходя из анализа отдельных выделенных свойств, можно выявить проблемы, присущие коллективу.

На рисунке 4 представлен результат проведенной оценки.

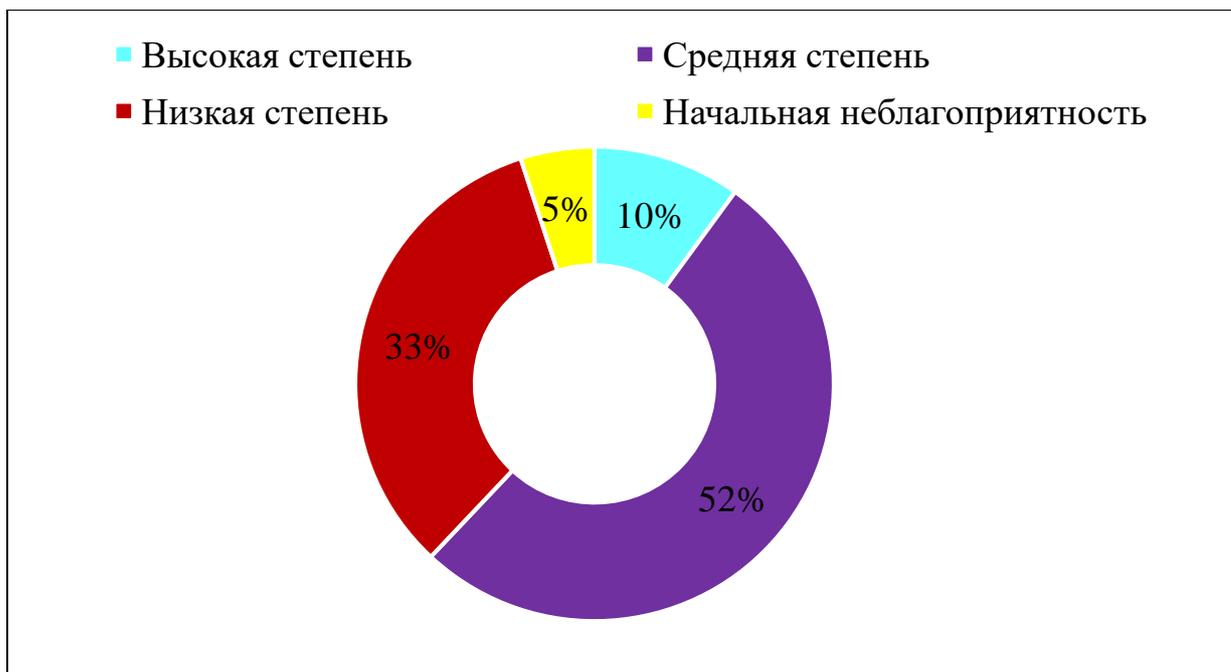


Рисунок 4 – Уровень психологического климата в коллективе на констатирующем этапе эксперимента

Таким образом, 52 сотрудника определили уровень психологического климата в коллективе как средний, 33 сотрудника – как низкий. 5 сотрудников говорят о начальной неблагоприятности психологического климата. 10 человека определили уровень как высокий. В исследовании были выявлены ряд проблем, присущих коллективу:

1. Разобщенность педагогического коллектива, наличие микрогрупп.
2. Недостаточное развитие коммуникативных навыков (умения слушать, выстраивать диалог, разрешать конструктивно конфликт, развитие эмоционального интеллекта в общении, открытость и доверие к собеседнику).
3. Средний уровень взаимодействия педагогов с административным персоналом школы.

Далее на констатирующем этапе эксперимента была использована Методика определения стиля руководства трудовым коллективом (В.П. Захарова, А.Л. Журавлева).

Данная методика разработана В.П. Захаровым на основе опросника А.Л. Журавлева, который состоит из 27 групп утверждений. Основу данной мелодики составляют 16 групп утверждений, отражающих различные аспекты взаимодействия руководства и коллектива. Методика направлена на определение стиля руководства трудовым коллективом.

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 из них, которое в наибольшей степени соответствует вашему мнению о руководителе. Отметьте выбранное утверждение на опросном листе знаком «+» под соответствующей буквой или просто обведите выбранную Вами букву. Если Вы оцениваете одновременно двух руководителей или более, сравните их между собой по приведенным трем утверждениям. Выберите по одному из утверждений, характеризующих каждого руководителя (или одно утверждение, характеризующее двух или более руководителей), и отметьте Ваше мнение о каждом на опросном листе разными знаками: 0; +; –. Ставьте отметки на бланке для ответов

Текст опросника представлен в Приложении 1. Бланк ответов в Приложении 2.

Обработка и интерпретация результатов.

Подсчитывается количество баллов по каждой из трех компонентов. Максимальный балл определяет стиль руководства. Всего рассматривается 3 стиля 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 (пассивного невмешательства) — 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.

Ключ к ответам представлен в Приложении 3.

Исходя из полученных результатов установили, что в КГУ «Школа-гимназия №18 Отдела образования г. Костаная» преобладает директивный (административный) стиль руководства. Результаты представлены на рисунке 5.



Рисунок 5 – Преобладающий стиль руководства на констатирующем этапе эксперимента

Исходя из полученных результатов, было принято решение о разработке программы по совершенствованию стиля руководства в управлении образовательной организацией.

2.2 Программа по совершенствованию стиля руководства в управлении образовательной организацией

В рамках исследования была разработана программа по совершенствованию стиля руководства в управлении образовательной организацией.

Программа была апробирована на базе КГУ «Школа-гимназия №18 Отдела образования г. Костаная».

Цель программы – повышение взаимодействия педагогического коллектива и административного персонала школы.

Продолжительность эксперимента: с марта 2021 года по май 2022 года.

Программа по совершенствованию стиля руководства в управлении образовательной организацией базируется на следующих принципах:

1. Принцип максимальной активности, предполагающий максимальный уровень включенности каждого участника группы.

2. Принцип максимальной достоверности информации, который обеспечивается тем, что средством извлечения знаний является собственная деятельность участников, предметом обсуждения являются наглядные факты – примеры из реальной жизни.

3. Принцип активной исследовательской позиции каждого предполагает, что каждое упражнение и задание – повод для анализа действий и переживаний участников.

Структура программы по совершенствованию стиля руководства в управлении образовательной организацией:

1. Метод «Мозговой штурм» Алекс Ф. Осборн.

2. Тренинг «Сплочение»

Рассмотрим подробнее.

Метод «Мозговой штурм» Алекс Ф. Осборн.

Для дальнейшего исследования мы провели на педагогическом совете «Мозговой штурм» Алекса Ф. Осборна, это один из методов который направлен на сплочение коллектива, совместную работу над идеями. Это один из самых популярных методов стимулирования творческой активности каждого сотрудника.

Педагогический совет с использованием интерактивных форм проведения наиболее эффективен и интересен для сотрудников.

Ожидаемая эффективность данного метода выражается в следующем:

- 1) командная работа над идеями;
- 2) возможность проявления себя;
- 3) сплочение коллектива и умение работать группами;
- 4) налаживание доверительной атмосферы в коллективе.

Технология мозгового штурма состоит из нескольких этапов: постановка проблемы, выдвижение идей, анализ идей, выработка документа.

1. На этапе постановки проблемы формируются группы для мозгового штурма, в каждой выбирается руководитель и секретарь, который будет записывать идеи. До сведения каждого доводится и обосновывается проблема, которая выдвигается на мозговой штурм. Важно сделать это так, чтобы участники ею заинтересовались и захотели исправить положение.

2. На выдвижение идей отводится не более 10 минут. Здесь неважно авторство, в мозговом штурме высказанные идеи не являются чьей-то собственностью, даже хорошо, когда идея одного члена группы подхватывается и развивается другим. Это необязательное требование,

но успех группы обеспечивает именно такой подход. Стимулом для воображения участников и увеличения количества идей может стать соревнование между группами: «Какая из них выдвинет больше идей?». Соперничество всегда мотивирует затрату усилий. Озвучивать выработанные идеи должны разные члены группы, а не только руководитель. Эффективность мозгового штурма снижается, если в общий разговор включаются постоянно одни и те же лица.

3. Анализ идей осуществляется другими людьми (так было у А. Осборна), у нас это аналитическая группа. Они выбирают самые интересные идеи, а не отбрасывают худшие и, если необходимо, выдвигают уже их на мозговой штурм. Самые лучшие идеи - результат коллективного творчества. Что делает аналитическая группа? Во-первых, уменьшает перечень идей за счет объединения похожих вариантов. Во-вторых, выделяет самые приемлемые идеи, может детализировать их или предложить для повторного обсуждения со слов: «Данная идея станет лучше, если...».

4. Заключительный этап предполагает выработку какого-то документа. Это могут быть рекомендации, план, а в данном случае решение педагогического совета. Главное здесь — ответить на вопросы: «Что делать?», «Кто это будет исполнять?», «Как?», «Где?», «Когда?», «Зачем?».

Все члены группы, в т. ч. руководитель, находятся в равном положении и не связаны отношениями «руководитель — подчиненный», иначе не сложится атмосфера доверия, что для мозгового штурма принципиально важно.

Работа по методу мозгового штурма требует изменения привычной обстановки. Для этого в методическом кабинете переставляются столы так, чтобы каждая творческая группа работала за своим «круглым столом». Такое размещение стимулирует желание работать над проблемой сообща.

Тренинг «Сплочение»

Цель тренинга: гармонизация взаимоотношений в педагогическом коллективе.

Задачи:

1. Достижение взаимной поддержки, взаимопонимания, доверия, доброжелательности.
2. Создание комфортной атмосферы для развития способностей педагогов.
3. Формирование благоприятного и эффективного взаимодействия педагогов с административным персоналом.

Общая продолжительность тренинга составляет 10 занятий (20 часов). Занятия проводятся не реже 1 раза в неделю, продолжительностью 2-2,5 часа.

Принципы комплектования группы:

1. Принцип добровольности. Члены группы должны быть заинтересованы в гармонизации отношений с коллегами, в собственном изменении.
2. Принцип информированности участников. С участниками проводится предварительная беседа о том, что такое тренинг, групповые занятия, каковы их цели, какие могут быть получены результаты.

Оптимальное количество участников в группе 15 человек. В рамках эксперимента было сформировано 3 группы.

Материально-техническое оснащение:

1. Помещение не менее 18 м².
2. Ковер.
3. Стулья по количеству участников.
4. Стол.
5. Мультимедийная аппаратура.

6. Бумага формата А4, ватман, самоклеющаяся бумага, макулатура.

7. Цветные маркеры, фломастеры, цветные мелки.

8. Скотч, ножницы, степлер.

Специалисты, реализующие программу тренинга: социальный педагог, театральный руководитель, заместитель директора по воспитательной работе.

Занятие №1

Цель: установление доверительных отношений между участниками, снятие напряжения, создание мотивации к следующим занятиям.

Содержание: Знакомство. Участники знакомятся друг с другом и с тренером. Упражнение «Имена-качества». Определение правил работы в группе и регламента. Упражнение-разминка «Кто быстрее». Упражнение «Рисунок группы». Упражнение «Круги общения». Упражнение «Комплимент». Рефлексия.

Занятие № 2.

Цель: осознание каждым участником своей ценности для группы, развитие взаимодействия в команде, способности работать в группе, умения прислушиваться к мнению другого человека.

Содержание: Беседа «Диагностика состояния участников группы». Упражнение-разминка «Замороженный». Упражнение «Задача для команды №1». Игра «Встречают по одежке». Рефлексия.

Занятие №3.

Цель: развитие взаимодействия в команде, способности работать в группе, умения прислушиваться к мнению другого человека.

Содержание: Рефлексия чувств и мыслей участников. Упражнение-разминка «Липучки». Игра «Вавилонская башня». Упражнение «Объединение». Упражнение «Конструкция». Рефлексия.

Занятие №4.

Цель: развитие взаимодействия в команде, способности работать в группе, умения прислушиваться к мнению другого человека.

Содержание: Упражнение разминка «Хлопки». Игра «Лабиринт». Упражнение «Джостик». Упражнение «Пазлы». Рефлексия.

Занятие № 5.

Цель: развитие взаимодействия в команде, способности работать в группе, умения прислушиваться к мнению другого человека, осознание каждым участником своей ценности для группы, дать участникам получить новый способ общения, обратить внимание на репрезентативные системы вербально-невербальной коммуникации.

Содержание: Упражнение «Я хочу пожелать тебе...». Мини-лекция «Вербальные и невербальные способы коммуникации». Упражнение «Партизан». Игра «Талисман команды». Рефлексия.

Занятие № 6.

Цель: сплочение команды, создание чувства единения, развитие эмпатии, доверия к группе, развитие способности работать коллективно, развитие доверия.

Содержание: Упражнение «Вырази жестом отношение к группе». Упражнение «Маски»: Я в коллективе. Маска ресурс в коллективе. Создание и показ истории. Упражнение «Мне понравилось как ты...» Рефлексия.

Занятие № 7.

Цель: сплочение команды, создание чувства единения, развитие эмпатии, доверия к группе, развитие способности работать коллективно.

Содержание: Рефлексия чувств и мыслей участников. Упражнение «Комплимент». Упражнение «Енотов круг». Упражнение «Мой портрет глазами группы». Упражнение «Скульптура». Рефлексия.

Занятие №8

Цель: сплочение команды, создание чувства единения, развитие

эмпатии, доверия к группе.

Содержание: Рефлексия чувств и мыслей участников. Упражнение - разминка «Приветствие». Упражнение «Мне в тебе нравится... Мне тоже это в себе нравится». Упражнение «Костюм из газеты». Рефлексия.

Занятие № 9

Цель: сплочение команды, создание чувства единения, развитие эмпатии, доверия к группе.

Содержание: Рефлексия чувств и мыслей участников Упражнение-разминка «Шарики». Упражнение «Пустой стул». Упражнение «Всадник на лошади». Рефлексия.

Занятие № 10

Цель: сплочение команды, создание чувства единения, развитие эмпатии, доверия к группе; настрой участников на активное использование внутренних ресурсов.

Содержание: Рефлексия чувств и мыслей участников. Упражнение - разминка «Образовать круг». Упражнение «Колокол». Игра «Таверна удачи». Рефлексия. Обсуждение итогов. Заключительные слова.

По итогам реализации мероприятий программы была проведена контрольная диагностика.

2.3 Оценка результативности стиля руководства в управлении образовательной организацией

На основе данных констатирующего этапа эксперимента было принято решение о разработке программы совершенствования стиля руководства в образовательной организации и её апробирование в КГУ «Школа-гимназия №18 Отдела образования г. Костаная».

Для определения эффективности проведенной работы мы использовали тот же комплекс диагностических методик, что и в констатирующем эксперименте:

1. Методика «Оценки психологического климата в педагогическом коллективе» О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто
2. Методика «Определение стиля руководства трудовым коллективом» В.П. Захарова и А.Л. Журавлева.

В ходе итоговой психологического климата в КГУ «Школа-гимназия №18 Отдела образования г. Костаная» были получены результаты, представленные на рисунке 6.

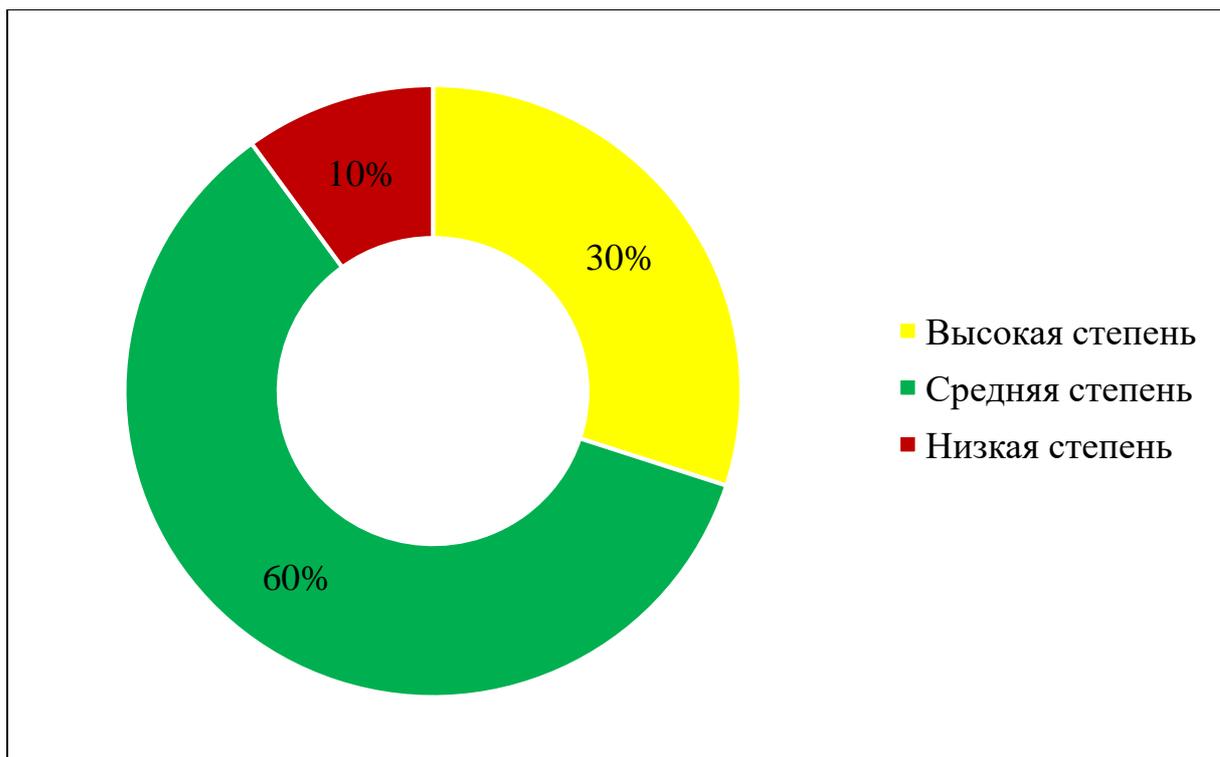


Рисунок 6 –Уровень психологического климата в коллективе на контрольном этапе эксперимента

Полученные данные говорят о том, что повысилась общая удовлетворенность сотрудников психологическим климатом в коллективе, ни один человек не отметил начальную неблагоприятность климата, 10 сотрудников отметили низкий уровень психологического климата, 60 сотрудников оценили психологический климат как средний, 30 человек отметили высокий уровень.

Сотрудники отметили о сокращении микрогрупп в коллективе, развитии коммуникативных навыков, и повышении взаимодействия с

административным персоналом школы.

Далее была произведена повторная оценка стиля руководства трудовым коллективом. Результаты диагностики представлены на рисунке 7.

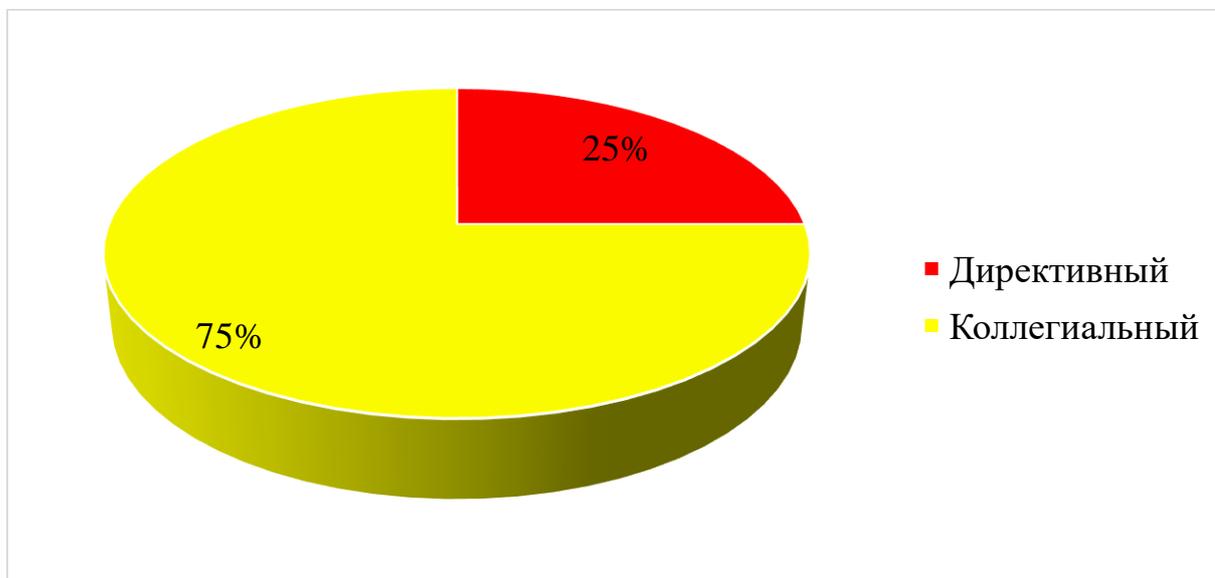


Рисунок 7 – Преобладающий стиль руководства на контрольном этапе эксперимента

Исходя из полученных результатов установили, что в КГУ «Школа-гимназия №18 Отдела образования г. Костаная» преобладает коллегиальный (демократический) стиль руководства. В школе требовательность и контроль сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины. Наблюдается повышение участия педагогов в обсуждении и принятии решений.

Выбор оптимального стиля управления является значимым фактором для успешного функционирования образовательной организации.

Важным моментом в работе руководителя педагогического коллектива является мотивирование деятельности учителей, стимулирование их профессионально-педагогической работы, направленное на повышение качества обучения и воспитания детей. Есть несколько путей усиления мотивации деятельности педагога:

1. Создание условий, способствующих удовлетворению актуальных материальных потребностей педагогов.

2. Обеспечение удовлетворения важнейших социальных потребностей: в общении, во внимании, в признании, в достижении успехов.

3. Создание условий для творчества, личностного роста и самоактуализации педагога как неповторимой индивидуальности.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что мероприятия, проведенные в рамках формирующего эксперимента, привели к положительным результатам в аспекте совершенствования стиля руководства в управлении образовательной системой.

Выводы по второй главе

Ключевым фактором успеха организации и эффективности ее развития является стиль управления руководителя своими подчиненными. Для каждого менеджера характерен свой собственный стиль управления, работы. Стиль управления определяет такие факторы как отношение сотрудников к работе, мотивацию работников, а также взаимоотношения между подчиненными.

Базой исследования выступает Коммунальное государственное учреждение «Школа-гимназия №18 Отдела образования г. Костаная».

С целью достижения поставленной цели экспериментальная работа проводилась в три этапа:

1. Констатирующий эксперимент, в рамках которого произведена оценка психологического климата в коллективе КГУ «Школа-гимназия №18 Отдела образования г. Костаная» (методика О.С. Михалюк и А.Ю. Шальто), а также выявлен стиль руководства (методика «Определение стиля руководства трудовым коллективом» В.П. Захарова и А.Л. Журавлева).

2. Формирующий психолого-педагогический эксперимент, в рамках которого разработана и внедрена программа по повышению и улучшению взаимодействия педагогического коллектива и руководителя.

3. Контрольный этап эксперимента, в рамках которого определена результативность стиля руководства в управлении образовательной организацией.

Исследование проводилось с марта 2021 года по май 2022 года. Испытуемые – 100 сотрудников коллектива КГУ «Школа-гимназия №18 Отдела образования г. Костаная».

На основе данных констатирующего этапа эксперимента было принято решение о разработке программы совершенствования стиля руководства в образовательной организации и её апробирование в КГУ «Школа-гимназия №18 Отдела образования г. Костаная».

Цель программы – повышение взаимодействия педагогического коллектива и административного персонала школы.

Структура программы по совершенствованию стиля руководства в управлении образовательной организацией:

1. Метод «Мозговой штурм» Алекс Ф. Осборн.
2. Тренинг «Сплочение»

Для определения эффективности проведенной работы мы использовали тот же комплекс диагностических методик, что и в констатирующем эксперименте.

В ходе итоговой психологического климата в КГУ «Школа-гимназия №18 Отдела образования г. Костаная» были получены следующие результаты: повысилась общая удовлетворенность сотрудников психологическим климатом в коллективе, ни один человек не отметил начальную неблагоприятность климата, 10 сотрудников отметили низкий уровень психологического климата, 60 сотрудников оценили психологический климат как средний, 30 человек отметили высокий

уровень. Сотрудники отметили о сокращении микрогрупп в коллективе, развитии коммуникативных навыков, и повышении взаимодействия с административным персоналом школы.

Так же установили, что в КГУ «Школа-гимназия №18 Отдела образования г. Костаная» преобладает коллегиальный (демократический) стиль руководства. В школе требовательность и контроль сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины. Наблюдается повышение участия педагогов в обсуждении и принятии решений.

Выбор оптимального стиля управления является значимым фактором для успешного функционирования образовательной организации.

Важным моментом в работе руководителя педагогического коллектива является мотивирование деятельности учителей, стимулирование их профессионально-педагогической работы, направленное на повышение качества обучения и воспитания детей. Есть несколько путей усиления мотивации деятельности педагога:

1. Создание условий, способствующих удовлетворению актуальных материальных потребностей педагогов.
2. Обеспечение удовлетворения важнейших социальных потребностей: в общении, во внимании, в признании, в достижении успехов.
3. Создание условий для творчества, личностного роста и самоактуализации педагога как неповторимой индивидуальности.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что мероприятия, проведенные в рамках формирующего эксперимента, привели к положительным результатам в аспекте совершенствования стиля руководства в управлении образовательной системой.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Образовательная система – это совокупность элементов, находящихся в связях и отношениях друг с другом, которая обеспечивает возможность осуществления образовательного процесса (организационно-педагогическая, педагогическая, дидактическая система). Как отдельное образовательное учреждение, школа входит в более широкие образовательные системы, являясь составной частью муниципального, регионального и федерального образовательных комплексов.

На сегодняшний день выбор оптимального стиля управления является значимым фактором для успешного функционирования любой организации. Успешное и эффективное функционирование любой организации зависит от ряда факторов, как объективных, так и субъективных. Кроме того, что важное место в этом процессе занимает само значение данной компании, учреждения, среди прочих в той же отрасли, но и первостепенная роль принадлежит человеческому фактору

С одной стороны, верно выбранный стиль управления, используя определенный порядок построения трудового процесса, организует саму рациональную систему взаимодействия работников между собой, с другой, управление – это ряд связанных между собой мер по упорядочиванию рабочего процесса и связанным с ним взаимодействиями работников. Любой трудовой договор, который составляется при выступлении в должность руководителя организации, содержит пункты требований к реализации его обязанностей, включающие, в одном из первых пунктов, выбор стратегии развития, создание благоприятных условий для реализации намеченного плана.

В образовательном менеджменте принято выделять несколько основных стилей руководства: авторитарный, демократический, либеральный.

Ключевым фактором успеха организации и эффективности ее развития является стиль управления руководителя своими подчиненными. Для каждого менеджера характерен свой собственный стиль управления, работы. Стиль управления определяет такие факторы как отношение сотрудников к работе, мотивацию работников, а также взаимоотношения между подчиненными.

Базой исследования выступает Коммунальное государственное учреждение «Школа-гимназия №18 Отдела образования г. Костаная».

С целью достижения поставленной цели экспериментальная работа проводилась в три этапа:

1. Констатирующий эксперимент, в рамках которого произведена оценка психологического климата в коллективе КГУ «Школа-гимназия №18 Отдела образования г. Костаная» (методика О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто), а также выявлен стиль руководства (методика «Определение стиля руководства трудовым коллективом» В.П. Захарова и А.Л. Журавлева).

2. Формирующий психолого-педагогический эксперимент, в рамках которого разработана и внедрена программа по повышению и улучшению взаимодействия педагогического коллектива и руководителя.

3. Контрольный этап эксперимента, в рамках которого определена результативность стиля руководства в управлении образовательной организацией.

Исследование проводилось с марта 2021 года по май 2022 года. Испытуемые – 100 сотрудников коллектива КГУ «Школа-гимназия №18 Отдела образования г. Костаная».

На основе данных констатирующего этапа эксперимента было принято решение о разработке программы совершенствования стиля руководства в образовательной организации и её апробирование в КГУ «Школа-гимназия №18 Отдела образования г. Костаная».

Цель программы – повышение взаимодействия педагогического коллектива и административного персонала школы.

Структура программы по совершенствованию стиля руководства в управлении образовательной организацией:

1. Метод «Мозговой штурм» Алекс Ф. Осборн.
2. Тренинг «Сплочение»

Для определения эффективности проведенной работы мы использовали тот же комплекс диагностических методик, что и в констатирующем эксперименте.

В ходе итоговой психологического климата в КГУ «Школа-гимназия №18 Отдела образования г. Костаная» были получены следующие результаты: повысилась общая удовлетворенность сотрудников психологическим климатом в коллективе, ни один человек не отметил начальную неблагоприятность климата, 10 сотрудников отметили низкий уровень психологического климата, 60 сотрудников оценили психологический климат как средний, 30 человек отметили высокий уровень. Сотрудники отметили о сокращении микрогрупп в коллективе, развитии коммуникативных навыков, и повышении взаимодействия с административным персоналом школы.

Так же установили, что в КГУ «Школа-гимназия №18 Отдела образования г. Костаная» преобладает коллегиальный (демократический) стиль руководства. В школе требовательность и контроль сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины. Наблюдается повышение участия педагогов в обсуждении и принятии решений.

Выбор оптимального стиля управления является значимым фактором для успешного функционирования образовательной организации.

Важным моментом в работе руководителя педагогического коллектива является мотивирование деятельности учителей,

стимулирование их профессионально-педагогической работы, направленное на повышение качества обучения и воспитания детей. Есть несколько путей усиления мотивации деятельности педагога:

1. Создание условий, способствующих удовлетворению актуальных материальных потребностей педагогов.

2. Обеспечение удовлетворения важнейших социальных потребностей: в общении, во внимании, в признании, в достижении успехов.

3. Создание условий для творчества, личностного роста и самоактуализации педагога как неповторимой индивидуальности.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что мероприятия, проведенные в рамках формирующего эксперимента, привели к положительным результатам в аспекте совершенствования стиля руководства в управлении образовательной системой.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Авакян, И.Б. Социально-психологический климат в педагогическом коллективе как условие восприимчивости педагогов к новому [Текст] / И.Б. Авакян // Педагогическое образование в современной России. – 2012. – №4. – С.67-72.
2. Авдулова, Т.П. Психология управления [Текст]: учебник и практикум для академического бакалавриата / Т.П. Авдулова. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 231 с.
3. Акимова, Ю.Н. Психология управления [Текст]: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Ю.Н. Акимова. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 320 с.
4. Аксенова, Е.А. Управление персоналом [Текст]: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е.А. Аксенова. – М.: ЮнитиДана, 2015. – 561 с.
5. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. [Текст]: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. – М.: Проспект, 2016. – 214 с.
6. Аширов, Д.А. Управление персоналом / Д.А. Аширов. – М.: ТК Велби, Проспект, 2016. – 432 с.
7. Базаров, Т.Ю. Психология управления персоналом [Текст]: учебник и практикум для академического бакалавриата / Т.Ю. Базаров. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 381 с.
8. Бакирова, Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом [Текст]: учебное пособие / Г.Х. Бакирова. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 591 с.
9. Батаршев, А.В. Психолого-педагогические предпосылки профессионально-личностного становления и развития педагога профессиональной школы [Текст] / А.В. Батаршев // Профессиональное образование в России и за рубежом. – 2013. – №4. – С. 96-99.

10. Бородкина, Е.Ю. Особенности стимулирования педагогических работников дошкольной образовательной организации для детей с ограниченными возможностями здоровья [Текст] / Е.Ю. Бородкина, Л.Д. Мардер // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2016. – № 11. – С. 41-49.
11. Бороздина, Г.В. Основы педагогики и психологии [Текст]: учебник для СПО / Г.В. Бороздина. – Л.: Юрайт, 2016. – 477 с.
12. Вайндорф-Сысоева, М.Е. Педагогика [Текст]: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / М.Е. Вайндорф-Сысоева. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 197 с.
13. Виханский, О.С. Менеджмент в образовании [Текст]: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2017. – 573 с.
14. Водопьянова, Н.Е. Психология управления персоналом. Психическое выгорание [Текст]: учебное пособие для академического бакалавриата / Н.Е. Водопьянова, Е.С. Старченкова. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 299 с.
15. Галигузова, Л.Н. Управление в дошкольной организации [Текст]: учебник / Л.Н. Галигузова. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 284 с.
16. Глухова, Л.В. Управление развитием персонала в условиях современной модели образования [Текст] / Л.В. Глухова // Модернизация системы образования. – 2016. – С. 65-69.
17. Голованова, Н.Ф. Педагогика [Текст]: учебник и практикум для академического бакалавриата / Н.Ф. Голованова. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 377 с.
18. Голубкова, О.А. Организационное поведение: теория и практика [Текст]: учебное пособие / О.А. Голубкова, С.В. Сатикова. – СПб.: Питер, 2016. – 224 с.
19. Гончарова, М.Н. Система управления персоналом образовательного учреждения [Текст] / М.Н. Гончарова // Инновационная наука. – 2016. – № 3-1. – С. 69-71.

20. Гончарова, Т.И. Педагогика [Текст]: учебник / Т.И. Гончарова. – М.: Просвещение, 2015. – 387 с.
21. Дегтерев, В.А. Менеджмент в современном образовании [Текст] / В.А. Дегтерев, Т. В. Майданова // Научно-методический журнал. – 2017. – 316с.
22. Десслер, Г. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Г. Десслер. – Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013. – 799 с.
23. Доскова, Л. С. Управление персоналом [Текст]: учебник /Л.С. Доскова. М.: Эксмо, 2016. – 32 с.
24. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом [Текст]: учебник / А.П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 352 с.
25. Жиркова, Н.А. Особенности развития системы управления персоналом в муниципальных образовательных организациях в современных условиях [Текст] / Н.А. Жиркова // Современное образование. – 2017. –С. 104-109.
26. Забродин, В.Ю. Социология и психология управления [Текст]: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В.Ю. Забродин. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 147 с.
27. Згонник, Л.В. Организационное поведение [Текст]: учебник / Л.В. Згонник. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2015. – 232 с.
28. Зуб, А.Т. Психология управления [Текст]: учебник и практикум для академического бакалавриата / А.Т. Зуб. – 2-е изд., пер. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 372 с.
29. Ильичева, Е.А. Управление персоналом в образовательном учреждении [Текст] / Е.А. Ильичева // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2016. – №18. – С. 77-83.

30. Ильяшенко, Т.А. Корпоративная культура как основа управления персоналом образовательного учреждения [Текст] / Т.А. Ильяшенко // Экономика и управление. – 2017. – №12. – С. 43-47.
31. Исаева, О.М. Управление человеческими ресурсами [Текст]: учебник и практикум / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. – М.: Юрайт, 2016. – 246 с.
32. Каменская, В.Г. Психология управления. Социально-психологические основы управленческой деятельности [Текст]: учебное пособие для академического бакалавриата / В.Г. Каменская. – 2-е изд., стер. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 194 с.
33. Кибанов, А.Я. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / А.Я. Кибанов. – М.: КноРус, 2016. – 208 с.
34. Кишкель, Е.Н. Управленческая психология [Текст]: учебное пособие / Е.Н. Кикшель. – М.: Высшая школа, 2015. – 289 с.
35. Комардина, Т.В. Справочник заведующего ДООУ [Текст]: пособие по кадровой работе / Т.В. Комардина – Волгоград: Учитель, 2017. – 360 с.
36. Коноваленко, М.Ю. Психология управления персоналом [Текст]: учебник для академического бакалавриата / М.Ю. Коноваленко, А.А. Соломатин. – 2-е изд. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 369 с.
37. Макаров, А.С. Управление образовательным процессом в школе [Текст] / А.С. Макаров // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – С. 380–384.
38. Марченко, Н.В. Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом [Текст] / Н.В. Марченко // Научные труды. – 2016. – № 4. – С. 47-54.
39. Машков, В.Н. Практика психологического обеспечения руководства, управления, менеджмента [Текст]: учебник / В.Н. Машков. – .: Наука, 2017. – 304 с.

40. Методика на выявление лидерских качеств руководящего состава «Способность к лидерству» (Р.С. Немов) [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://psyera.ru/5404/sposobnost-k-liderstvu-avtor-r-s-nemov>
41. Методика на основе самооценки руководителей «Оценка стиля управления» (Л.Д. Столяренко) [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://studfiles.net/preview/5611112/page:14/>
42. Мишин, В.М. Исследование систем управления [Текст]: учебное пособие / В.М. Мишин. – М.: Просвещение, 2015. – 447 с.
43. Мишура, Н.П. Аксиологические аспекты формирования эффективного взаимодействия руководителя с коллегами [Текст] / Н.П. Мишура // Научные труды. – 2016. – С. 102-109.
44. Никифорова, Н.А. Управление персоналом [Текст]: учебник / Н.А. Никифорова. – М.: Окей-книга, 2017. – 128 с.
45. Пастюк, О.В. Менеджмент в дошкольной организации России [Текст] / О.В. Пастюк // Детский сад от А до Я. – 2016. – №3. – С.4-28.
46. Пашко, А.И. Перспективы профессионального развития педагогического персонала в дошкольных и общеобразовательных организациях [Текст] / А.И. Пашко // Труд и социальные отношения. – 2017. – № 1.
47. Попов, Ю.А. Современные подходы к управлению персоналом образовательного учреждения [Текст] / Ю.А. Попов, Д.Г. Маркаров // Современные наукоемкие технологии. – 2016. – № 12-2. – С. 423-427.
48. Попова, В.В. Управление производственной адаптацией педагогического персонала в дошкольных образовательных организациях [Текст] / В.В. Попова, А.А. Ковшова // Экономика, социология и право. – 2015. – № 1. – С. 123-128.
49. Поташник, М.М. Управление качеством образования [Текст]: учебное пособие / М. М. Поташник. – М.: Феникс, 2016. – 443 с.
50. Потемкин, В.К. Управление персоналом [Текст]: учебник / В.К. Потемкин. – М.: Питер, 2017. – 432 с.

51. Пуденко, Т.И. К вопросу о критериях оценки эффективности деятельности дошкольных образовательных организаций [Текст] / Т.И. Пуденко, Т.Н. Богуславская // Управление образованием: теория и практика. – 2015. – № 2. – С. 13-18.

52. Рогов, Е.И. Психология управления персоналом [Текст]: учебник для академического бакалавриата / Е.И. Рогов. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 350 с.

53. Рудько Н.М., Суворов В.В. Рекомендации по совершенствованию управления персоналом в образовательной организации [Текст] / Н.М. Рудько, В.В. Суворов // Инновационное развитие социально-экономических систем. – 2015. – №2. – С. 23- 55.

54. Рыгалова, Т.О. Методическое сопровождение профессионального развития педагогов как фактор повышения качества образовательной деятельности дошкольной образовательной организации [Текст] / Т.О. Рыгалова // Итоги и перспективы научных исследований. – 2016. – № 3. – С. 47-54.

55. Селезнева, Е.В. Психология управления [Текст]: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.В. Селезнева. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 373 с.

56. Спивак, В.А. Лидерство [Текст]: учебник / В.А. Спивак. – М.: Юрайт, 2016. – 302 с.

57. Трапицын, С.Ю. Менеджмент в образовании [Текст]: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / С.Ю. Трапицын. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 413 с.

58. Тулякова, Л.М. Антикризисное управление персоналом в сфере образования [Текст] / Л.М. Тулякова // Симбирский научный вестник. – 2015. – №1. – С. 125-128.

59. Чернова, Г.Р. Психология управления [Текст]: учебное пособие для бакалавриата и специалитета / Г.Р. Чернова, Л.Ю. Соломина, В.И.

Хямяляйнен. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 151 с.

60. Шишлова, Е.Э. Психология управления и лидерства в организации [Текст]: учебник / Е.Э. Шишлова. – М.: Проспект, 2016. – 435 с.

61. Шлат, Н.Ю. Предпосылки управления персоналом в образовательной организации [Текст] / Н.Ю. Шлат // Современные инструменты управления человеческими ресурсами. – 2016. – №5. –С. 16-37.

62. Яшникова, Е.А. Система управления персоналом в образовательном учреждении [Текст] / Е.А. Яшникова // Новая наука: Современное состояние и пути развития. – 2016. – № 6-2. – С. 125-129.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение 1 – Текст опросника Методика «Определение стиля руководства трудовым коллективом» В.П. Захарова и А.Л. Журавлева

Текст опросника

1.

А. Центральное руководство требует, чтобы о 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 подчиненные 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 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.

Приложение 2 – Бланк ответов к Методике «Определение стиля руководства трудовым коллективом» В.П. Захарова и А.Л. Журавлева

Оценивает(ют)ся:	
1. А Б В	9. А Б В
2. А Б В	10. А Б В
3. А Б В	11. А Б В
4. А Б В	12. А Б В
5. А Б В	13. А Б В
6. А Б В	14. А Б В
7. А Б В	15. А Б В
8. А Б В	16. А Б В

Приложение 3 – Ключ к Методике «Определение стиля руководства трудовым коллективом» В.П. Захарова и А.Л. Журавлева

№	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