



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

КАФЕДРА СОЦИАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ

**Влияние стиля управления на эффективность деятельности образовательной
организации**

**Магистерская диссертация
по направлению: 44.04.01 Педагогическое образование
Профильная направленность: «Управление образованием»**

Проверка на объем заимствований:
74,04 % авторского текста

Работа рекомендована к защите
«24»_01_2019 г.
Зав. кафедрой (СПО)
(Л.П. Алексеева)

Выполнила:
Студентка группы (ЗФ-309-169-2-1Кст)
Бабиева Юлия Олеговна

Научный руководитель:
(Лапчинская И.В., к.п.н., доцент)

Челябинск, 2019

Содержание

Введение.....	3
Глава 1 Теоретические основы изучения стилей руководства педагогическим коллективом.....	9
1.1 Сущность и содержание понятия «стиль руководства».....	9
1.2 Классификация и виды стилей руководства.....	18
1.3 Факторы формирования стиля руководства в педагогическом коллективе.....	27
Глава 2 Опытнo-экспериментальная работа по изучению стилей руководства в дошкольной образовательной организации.....	36
2.1 Организация и методы исследования. Диагностика стиля управления руководителей в ясли-саде №5 «Нурбобек» г. Сатпаев.....	36
2.2 Анализ результатов исследования стиля руководства в ясли-саде №5 «Нурбобек» г. Сатпаев.....	40
2.3 Разработка программы по совершенствованию стиля управления руководителей дошкольных образовательных организаций.....	45
Заключение.....	71
Список использованной литературы.....	75
Приложения.....	82
Введение	

Актуальность темы исследования обусловлена высоким уровнем спроса на талантливых и способных руководителей не подвергающимся спаду вне зависимости от состояния экономики и политики. Сегодня важной проблемой, которую решают теоретики и практики управления, является проблема повышения качества управления современными организациями. В эпоху интеллектуальных преобразований, глобализации и перехода ряда развитых в экономическом отношении стран в постиндустриальный этап развития

обострилась конкуренция между организациями, росту которой в немалой степени способствуют состояние и запросы современного рынка, и образовательная организация не исключение.

В условиях перемен, характеризующихся ускорением глобальных процессов, современные организации особенно остро нуждаются в профессиональном руководстве для достижения наибольшей эффективности деятельности в настоящем времени и в перспективе. Сегодня можно наблюдать увеличение актуальности перехода от иерархической и авторитарной моделей руководства к партисипативной и интересубъектной моделям.

В связи с увеличением значимости деятельности по управлению персоналом возрастает необходимость максимизации продуктивности персонала путем совершенствования стиля руководства. Изучение проблемы оптимизации стиля руководства ведется на протяжении последних нескольких десятилетий.

Настоящее диссертационное исследование посвящено проблеме выбора адекватного стиля руководства влияющего на эффективность деятельности образовательной организации. Сегодня от адекватного выбора и использования стиля руководства, как особого типа социального взаимодействия, во многом зависит успех предприятия.

Таким образом, актуальность темы исследования обусловлена, во-первых, научной потребностью анализа характеристики стиля руководства как фактора эффективного управления современной образовательной организацией; во-вторых, целесообразностью разработки алгоритма оптимизации управленческой деятельности; в-третьих, необходимостью правильного выбора и практического применения адекватного стиля руководства отвечающего потребностям времени, ситуации и цели.

Степень научной разработанности проблемы. Для формирования основ диссертации оказалось значимым теоретическое наследие, оставленное классиками социологии: П. Бергером, П. Бурдьё, М. Вебером, Т. Вебленом, Э. Гидденсом, Э. Дюркгеймом, О. Контом, К. Марксом, Р. Мертоном, Дж. Морено, Р. Парком, Т. Парсоном, Н. Смелзером, Г. Спенсером, а также теоретическое наследие, сформированное российскими учеными: А.И. Антоновым, Г.П. Зинченко, В.Г. Игнатовым, А.Е. Лукьяненко, Е.В. Охотским, А.В. Радаевым, Э.В. Тадевосяном, А.И. Турчиновым и др.

Проблема исследования обусловлена недостаточной изученностью связи характеристики стиля руководства с эффективностью деятельности современных образовательных организаций.

Цель исследования заключается в изучении влияния стиля управления на эффективность деятельности образовательной организации.

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих взаимосвязанных задач:

- рассмотреть сущность и содержание понятия «стиль руководства»; □ описать классификацию и виды стилей руководства;
- изучить факторы формирования стиля руководства в педагогическом коллективе;

- провести диагностику стиля управления руководителей в ясли-саде

№5 «Нурбобек» г. Сатпаев;

- проанализировать результаты исследования стиля руководства в

ясли-саде №5 «Нурбобек» г. Сатпаев;

- разработать программу по совершенствованию стиля управления

руководителей дошкольных образовательных организаций.

Объектом исследования является стиль руководства как элемент управленческой деятельности в образовательной организации.

Предмет исследования – процесс выбора и применения стиля руководства как фактора эффективной деятельности образовательных организаций.

Гипотеза исследования состоит в следующем: стиль управления руководителя образовательного учреждения будет более эффективным при реализации программы по развитию личностных качеств руководителей и оптимизации управления педагогическим коллективом.

База исследования: ясли-сад №5 «Нурбобек» г. Сатпаев.

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

Методы исследования:

□ теоретические: анализ научно-педагогической и учебнометодической литературы, обобщение, синтез научного материала, конкретизация; обобщение.

□ эмпирические: анализ практики организации стилей руководства в дошкольной образовательной организации, наблюдение, беседа;

□ статистические: ранжирование, количественная и качественная обработка информации и экспериментальных данных, их графическое представление.

Научная новизна исследования заключается в исследовании и развитии новых подходов к стилю руководства современной образовательной организации.

На защиту выносятся следующие положения:

1. Стиль руководства выражается в том, какими приемами руководитель побуждает коллектив к инициативному и творческому подходу к выполнению возложенных на него обязанностей, как контролирует результаты деятельности подчиненных. Стиль руководства – это типичный вид поведения руководителя в отношении с подчиненными в процессе достижения поставленной цели.

2. Существуют разные стили руководства, но самым эффективным стилем руководства является тот, при котором руководитель ориентирован на высокоэффективную работу и доверительные, доброжелательные отношения к своим коллегам. Каждый руководитель со временем воспитывает в себе эффективного руководителя, черпая определенные черты от разных стилей, умело применяя их в зависимости от конкретной ситуации, социальнопсихологических особенностей коллег и своих личных качеств, а также от специфики решаемых задач. В современной сфере управления образовательными системами существует много руководителей, которые имеют смешанный стиль (демократический-авторитарный).

3. При формировании стиля руководства в педагогическом коллективе руководителю необходимы знания и соблюдение организационных и психологических принципов и правил, соблюдение устава данной организации. Руководитель может существенно повлиять на характер межличностных отношений в рабочем коллективе, на отношение к совместной деятельности, удовлетворенность условиями и результатами работы, на

психологический климат, от которого во многом зависит эффективность деятельности организации в целом.

4. Опытно-экспериментальная работа по изучению стилей руководства в дошкольной образовательной организации проводилась в три этапа (констатирующий, формирующий и контрольный этапы). Анализ изучения стиля руководства в ясли-саде №5 «Нурбобек» проводился с помощью следующих диагностических методик: методика на выявление лидерских качеств руководящего состава «Способность к лидерству» (Р.С. Немов) и методика на основе самооценки руководителей «Оценка стиля управления» (Л.Д. Столяренко). Результаты исследования представим в следующем пункте диссертационной работы.

5. В целях совершенствования стиля руководства в дошкольной образовательной организации, нами была разработана программа по оптимизации стиля управления руководителям образовательных учреждений:

- изменить авторитарный стиль руководства на «адаптивный» стиль, проявляющийся в умении руководителя вести себя в зависимости от требований реальной ситуации;

- использовать в процессе решения управленческих задач потенциальные возможности коллектива: профессиональный, интеллектуальный, творческий потенциал;

- главным ориентиром избрать создание благоприятной рабочей среды, оказание психолого-педагогической поддержки

- членов своего коллективу для их реализации потенциальных возможностей.

6. Предложенная программа по совершенствованию стиля управления руководителей дошкольных образовательных организаций положительно влияют на стиль управления руководителей ясли-сада №5 «Нурбобек». Так

заведующая детским садом предпочла применению авторитарноединоличного стиля управления единолично-демократический стиль. Старший воспитатель ясли-сада №5 «Нурбобек» стала больше проявлять свои лидерские качества в управлении. Следовательно, предложенные рекомендации можно считать эффективными.

Теоретическая значимость исследования определяется теоретическими обобщениями и выводами диссертации, содержащими определенное приращение знаний в сфере исследуемой проблематики, что может быть использовано в дальнейшем анализе проблем организационного развития посредством совершенствования стиля руководства. Результаты диссертационного исследования позволяют углубить теоретические представления о стиле руководства как факторе эффективности деятельности образовательной организации.

Практическая значимость исследования состоит в том, что материалы, выводы и теоретические обобщения данного диссертационного исследования могут использоваться в научной практике вузов, при изучении ряда дисциплин, таких как: социология управления, менеджмент, теория организации, психология и др.

Структура диссертации состоит из введения, двух глав, каждая из которых включает по три параграфа, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Глава 1 Теоретические основы изучения стилей руководства педагогическим коллективом

1.1 Сущность и содержание понятия «стиль руководства»

Сегодня очень многие работы посвященные менеджменту, социологии управления и управленческой психологии, затрагивают в той или иной мере вопрос о стиле руководства. Это вполне закономерно. Однако в связи с этим возникает необходимость анализа многообразных подходов к понятию «стиль руководства», тактик и стратегий, которые реализуются при изучении стиля руководства, как в теоретическом, так и в методологическом плане. Важными для исследования вопросами является определение факторов, влияющих на выбор стиля, ориентиров для поиска оптимального стиля руководства, влияние стиля руководства на эффективную деятельность организации.

Слово «стиль» – греческого происхождения. Появление в науке дефиниции «стиль» тесно связано с поиском путей выхода из хаоса, смуты, неопределенности в жизни древнего общества, времен Сократа и Главкона, Платона и Аристотеля. Суть стиля, считали они, проявляется в соответствии содержания и формы, гармонии целей и средств в мышлении и действиях человека.

В современной науке существует большое количество определений понятия «стиль руководства».

Под стилем руководства А.Я. Кибанов понимает «важнейшую качественную характеристику управленческой деятельности. Это не что иное, как основанный на определенных закономерностях способ, образ жизни и деятельности индивида» [33, с.94].

Под стилем руководства А.С. Макаров понимает способ обращения руководителей с подчиненными, характер отношений с сотрудниками в процессе исполнения служебных обязанностей, обобщенный тип поведения руководителя в отношениях с подчиненными в процессе достижения поставленных целей [37, с.380].

С.Ю. Трапицын считает, что стиль руководства это регулярно проявляющиеся черты и формы взаимодействия руководителя с коллективом, формирующиеся под влиянием как объективных, так и субъективных условий и профессионально-личностных особенностей руководителя [57, с.46].

Стиль руководства – это категория, раскрывающая уровень единства организации и профессионализма, нравственности и социальной полезности управления персоналом. Все определения стиля руководства, по сути, сводятся к совокупности характерных приемов и способов решения задач управления (таблица 1).

Таблица 1 – Анализ подходов к сущности и содержанию стиля руководства с позиций различных наук

Подходы	Содержание подхода
С точки зрения философии	Стиль руководства – важнейшая качественная характеристика управленческой деятельности. Это не что иное, как основанный на определенных закономерностях способ, образ жизни и деятельности индивида

С точки зрения экономики	Стиль руководства – это способ обращения руководителей с подчиненными, характер отношений с сотрудниками в процессе исполнения служебных обязанностей, обобщенный тип поведения руководителя в отношениях с подчиненными в процессе достижения поставленных целей
С точки зрения психологии	Стиль следует рассматривать с позиций двух значений: широкого и узкого. В широком значении стиль руководства представляет собой целостную специфическую систему устойчиво повторяющихся особенностей деятельности руководителя (мотивов, целей, содержания, способов), обладающих внутренней гармонией и выработанную для эффективного выполнения функций управления в определенных условиях». В узком значении стиль – это «специфическая система способов деятельности (в том числе, способов обращения). Или индивидуально-типические особенности целостной, относительно устойчивой системы способов, методов, приемов воздействия руководителя на коллектив с целью эффективного и качественного выполнения управленческих функций.
С позиции теории управления	Стиль руководства – это «типичная для лидера (руководителя) система приемов воздействия на ведомых (подчиненных)
С точки зрения социологии	Стиль руководства – регулярно проявляющиеся черты и формы взаимодействия руководителя с коллективом, формирующиеся под влиянием как объективных, так и субъективных условий и профессионально-личностных особенностей руководителя

Между точками зрения различных школ нет существенной разницы к определению сущности и содержания стиля руководства. Так, американская школа рассматривает стиль как обобщающий вид поведения руководителя в отношениях с сотрудниками в процессе достижения поставленных целей. Европейская школа рассматривает стиль руководства как важную характеристику управленческой деятельности руководителя, считая, что стиль формируется от взаимовлияния трех факторов: характера руководителя, компетентности сотрудников и ситуации, в которой находятся руководитель и сотрудники. В основе своей стиль объективен, так как определяется совокупностью социальных и экономических требований к руководящей деятельности. Вместе с тем стиль окрашен индивидуальными качествами

руководителя и, по сути, субъективен, являясь своеобразной формой проявления его индивидуальности [47, с.423].

Таким образом, стиль руководства формируется под влиянием как объективных и субъективных условий управления, так и индивидуальнопсихологических особенностей личности руководителя и обусловлен спецификой поставленной перед коллективом задачи, взаимоотношениями руководителя с подчиненными и объемом его должностных полномочий, личностными особенностями всех членов коллектива, своевременностью и целесообразностью применения тех или иных управленческих средств [34, с.78].

Существенное воздействие на становление стиля оказывает интеллект и образование, особенности характера и темперамента, нравственные ценности руководителя. На формирование стиля заметное влияние оказывают характер выполняемых в организации функций, половозрастная структура коллектива и т.п. Нельзя также не считаться с характером сложившихся в нем формальных и неформальных взаимоотношений, его традициями и ценностными ориентациями.

Обобщенно, считается, что стиль руководства формируется под взаимовлиянием трех факторов: характера руководителя, компетентности сотрудников и ситуации, в которой находятся руководитель и сотрудники.

Анализ сущности понятия «стиль руководства» позволяет сделать вывод, что стиль руководства – система форм и методов воздействия, направленных руководителем на подчиненных с целью получения желаемого результата. Стиль, которого придерживается руководитель, постоянно находится в поле зрения подчиненных. Он определенным образом оценивается и воспринимается. Поэтому стиль руководства – это далеко не личное дело руководителя [26, с.93].

Стиль руководства как характеристика управленческой деятельности тесным образом связана с методами управления организацией. Метод и стиль можно сравнить с нотами и с манерой исполнителя музыкального произведения: ноты одни для всех, но каждый исполнитель трактует произведение по-своему. Стиль руководства во многом предопределяет результаты деятельности организации. Стиль не только некая форма общения, а выражение содержания, целей деятельности руководителя.

Можно отметить, что стиль руководства формируется под взаимовлиянием трех факторов: характера руководителя, компетентности сотрудников и ситуации, в которой находятся руководитель и сотрудники.

Анализ сущности понятия «стиль руководства» позволяет сделать вывод, что стиль руководства – система форм и методов воздействия, направленных руководителем на подчиненных с целью получения желаемого результата.

Лидерство – процесс воздействия, на последователей позволяющий подчинять их своей воле, причем одним из ключевых качеств лидера являются интеграционные способности.

Соотношение понятий лидерство и руководство можно представить следующим образом: руководство в большей степени формальная категория, а лидерство – моральная, понятие руководство ближе к манере поведения руководителя, а понятие лидерство ближе к способности лидера влиять на людей. Понятие руководство подразумевает в первую очередь наличие четко структурированных формальных (официальных) отношений, через которые оно реализуется. Лидерство – это процесс воздействия на людей, порожденный системой как раз не формальных отношений.

Проявление лидерских качеств необходимо на всех ступенях карьеры. Так, на нижних – взятие на себя ответственности, качественное исполнение

работ, готовность выйти за рамки; далее – умение развивать нужные качества, как в себе, так и в сотрудниках; на верхних – способность мыслить стратегически, видеть будущее компании, вести за собой людей.

Выделяют ключевые качества и характеристики настоящего лидера:

Чувство перспективы – конкретное видение направлений развития и путей достижения поставленных целей.

Страстность – вовлеченность, сопереживание, эмпатия.

Убедительность – способность мотивировать сотрудников, «заразить» их своей идеей, добиться своего.

Настойчивость – никогда не сдаваться.

Терпение – тщательно планировать все шаги и уметь ждать подходящего момента [17, с.46].

Чтобы стать лидером, нужно обладать определенными качествами характера и навыками. Однако если изменить, что дано тебе от природы очень сложно, то приобрести соответствующие навыки можно. В книге «Воля к лидерству» Марвин Бауэр выделяет следующие атрибуты настоящего лидера, которые не нуждаются в разъяснении: честность, сдержанность и непринужденность, умение слушать, восприимчивость, эмпатия, инициативность, умение мотивировать. Таким образом, с одной стороны, развивая в себе данные характеристики, у многих людей есть шанс стать лидером, с другой стороны, развить лидерский потенциал – это одно, а стать эффективным лидером – другое.

Стиль, которого придерживается руководитель, постоянно находится в поле зрения подчиненных. Он определенным образом оценивается и воспринимается. Поэтому стиль руководства – это далеко не личное дело

Стиль руководства как характеристика управленческой деятельности тесным образом связана с методами управления организацией. Метод и стиль

можно сравнить с нотами и с манерой исполнителя музыкального произведения: ноты одни для всех, но каждый исполнитель трактует произведение по-своему.

Стиль руководства во многом предопределяет результаты деятельности организации. Стиль не только некая форма общения, а выражение содержания, целей деятельности руководителя.

Существует множество примеров того, как руководитель прогрессивного стиля, возглавив отстающий коллектив, преобразовывает его, пробуждает творческие силы и энергию сотрудников. И наоборот, при ином стиле можно разрушить эффективно функционировавшую до того организацию.

На протяжении всей истории развития науки управления и практического менеджмента идет поиск оптимальных стилей управленческой деятельности, выбор и следование которым приводит к эффективной деятельности организаций.

Стиль руководства, применяемый в современных организациях, несомненно, влияет на эффективность управленческой деятельности субъектов управления и эффективность деятельности самих организаций [25, с.88].

Эффективность управления – сложное и многообразное понятие, смысл которого заключается в том, что весь процесс управления, начиная с постановки цели и заканчивая конечным результатом деятельности, должен производиться с наименьшими издержками или с наибольшей результативностью (производительностью). То есть, управленческая деятельность считается эффективной в том случае, если она на основе оптимального использования имеющихся ресурсов решает поставленные задачи и обеспечивает реализацию целей.

Эффективность управления можно представить как относительную характеристику деятельности конкретной управляющей системы, отражающуюся в различных показателях деятельности, как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности субъекта управления.

Эффективность управления выражается через показатели эффективности управляемой системы, хотя может иметь и свои собственные частные характеристики. Для оценки эффективности управления используется система обобщающих и частных показателей. Обобщающие показатели характеризуют конечные результаты в зависимости от профиля и

специализации организации: объем производства; прибыль; рентабельность; время и др. Частные показатели характеризуют использование отдельных видов ресурсов – труда, основных средств, инвестиций: темп роста производительности труда; материалоемкость продукции; фондоотдача.

Эффективность управленческой системы оценивается количественными и качественными показателями. Количественные показатели включают:

- комплекс трудовых показателей — экономия живого труда в сфере управления (численность, сокращение трудовых процессов

управления и др.);

- финансовые показатели деятельности системы управления

(сокращение расходов на управление и т.п.);

- показатели экономии времени (сокращение продолжительности циклов управления в результате внедрения информационных технологий, организационных процедур) [30, с.65].

Качественные показатели включают:

- повышение научно-технического уровня управления;

- повышение квалификации менеджеров;
- повышение уровня обоснованности принимаемых решений;
- формирование организационной культуры;
- удовлетворенность трудом;
- завоевание общественного доверия;
- усиление социальной ответственности организации; – экономические последствия.

Эффективность управления бывает тактической и стратегической. Тактическая эффективность отражает получение эффекта в ближайшем времени, стратегическая – в будущем.

Эффективность можно различать как потенциальную и реальную. Потенциальная эффективность оценивается предварительно, реальная определяется полученными на практике результатами.

Эффективность управления определяется как в относительных величинах – соотношение цели и полученного результата, экономического эффекта и затрат, потребности и ее удовлетворения - так и в общем виде, например, в полученной прибыли. Но нельзя упрощенно подходить к оценке эффективности управления, соизмеряя полученную прибыль и затраты по управлению, так как результат управления может быть не только экономическим, но и социальным и имиджевым.

Эффективность управленческого труда в конечном итоге зависит от многих условий. К их числу относят потенциал сотрудника, его способность выполнять определенную работу; средства производства; социальные аспекты деятельности персонала и коллектива в целом; культура организации. Они в значительной мере зависят и от личности самого руководителя: его характера, авторитета и стиля руководства. Поэтому все эти факторы действуют совместно, в интеграционном единстве.

Существует множество примеров того, как руководитель прогрессивного стиля, возглавив отстающий коллектив, преобразовывает его, пробуждает творческие силы и энергию сотрудников. И наоборот, при ином стиле можно разрушить эффективно функционировавшую до того организацию [44, с.59].

На протяжении всей истории развития науки управления и практического менеджмента идет поиск оптимальных стилей управленческой деятельности, выбор и следование которым приводит к эффективной деятельности организаций.

Анализ литературы показывает, что усилия ученых в этом плане направлены на поиск научных обоснований оптимизации управленческой практики в современных организациях путем совершенствования стиля руководства.

Стиль руководства, применяемый в современных организациях, несомненно, влияет на эффективность управленческой деятельности субъектов управления и эффективность деятельности самих организаций [50, с.110].

Правильный выбор стиля руководства влияет, несомненно, положительно на социально-психологический климат в коллективе, на мотивацию персонала, опосредованно на экономику организации, а также благоприятно сказывается на имидже предприятия. Экономическая, социальная и имиджевая эффективность организации, предприятия непосредственно связана с адекватным выбором стиля руководства [57, с.93].

Таким образом, проанализировав различные подходы к сущности и содержанию понятия «стиль руководства» можно сказать, что стиль руководства выражается в том, какими приемами руководитель побуждает коллектив к инициативному и творческому подходу к выполнению возложенных на него обязанностей, как контролирует результаты

деятельности подчиненных. Стиль руководства – это типичный вид поведения руководителя в отношении с подчиненными в процессе достижения поставленной цели.

1.2 Классификация и виды стилей руководства

Сложившаяся в современном обществе социокультурная ситуация актуализирует проблему управления образовательными системами, ставя перед руководителем новые задачи, возможности использования определенных стилей деятельности в руководстве, являющиеся главной характеристикой эффективности работы образовательной системы в целом.

Изучение стиля руководства в последнее десятилетие стало важным направлением в интегральном изучении личности. Оценка личностных качеств и проблем, связанных с отбором руководителей школ, является одним из самых сложных аспектов управленческой деятельности. Изучение стилей руководства образовательными системами ведется психологами, педагогами уже более полувека. К настоящему времени исследователи накопили немалый материал по данной проблеме, поэтому различают разные подходы к проблеме, количество стилей, выделяя их по разным основаниям.

Стиль руководства представляет относительно устойчивую систему методов, способов, приемов воздействия руководителя на коллектив для эффективной реализации управленческих функций. Каждый руководитель в процессе своей управленческой деятельности исполняет свои функции в присутствии только ему стиле руководства. Ориентация руководителя на выполнение задач или на человека, забота о человеческих отношениях – все это стиль руководства [57, с.98].

Первая удачная попытка классификации стилей руководства и выявление их влияния на эффективность деятельности организаций принадлежит К. Левину (30 годы прошлого века). Каждый из трех

выделенных стилей руководства: авторитарный, демократический и либеральный имеют свои достоинства, недостатки и влияние на эффективность деятельности организаций.

Следует заметить, что создание К. Левиным теории стилей стало возможным с появлением идей бихевиористской школы и, прежде всего, идей Д. Мак-Грегора о мотивации людей и поведении в управлении «X» и «Y» и соответственно о двух подходах к управлению людьми в рамках этих теорий.

Так, определенный К. Левиным авторитарный стиль, характеризуется централизацией власти в руках руководителя, единолично принимающего решения и контролирующего всю деятельность подчиненных, не давая им необходимого объема информации и возможности проявить инициативу. В данном случае, происходит взаимодействие на уровне «взрослый» – «ребенок».

К достоинствам авторитарного стиля следует отнести то, что его применение позволяет быстро наладить взаимодействие внутри организации и в сложных ситуациях дает быстрые результаты. Данный тип руководства предполагает близкую к идеалу постановку задач и отличный контроль за их выполнением.

Недостатки стиля: подавление инициативы и самостоятельности персонала и снижение удовлетворенности сотрудников своей деятельностью. Применение этого стиля требует громоздкой системы контроля за работой персонала и повышает степень бюрократизма в организации. Авторитарный стиль лежит в основе абсолютного большинства конфликтов в организациях [26, с.82].

Кроме того, поскольку жесткий авторитарный руководитель не располагает к себе людей, предприятию приходится затрачивать дополнительные ресурсы на удержание подчиненных в связи с усложненными условиями труда.

Неправильно понимаемый авторитаризм представляет собой перевернутую систему, в которой на первом месте находятся права, а не обязанности, власть, а не ответственность. Наиболее сложным моментом в жизни авторитарных систем является смена главы иерархии, поэтому заранее выстраивается система селекции и подготовка нового лидера. Жесткая связка «администратор-исполнитель» является сутью авторитаризма.

Авторитаризм всегда и во всем поддерживает иерархию, и та отвечает ему взаимностью. При всей жесткости и внутреннем неравноправии авторитарной системы подчиненным не надо выдавать креатив, нести избыточную ответственность. Их задача сводится к исполнению указаний.

В определенных случаях зрелые сотрудники и зрелый руководитель авторитарного типа – это гармоничная конструкция.

Авторитаризм – испытание для руководителей, его придерживающихся. Как правило, им свойственнее синдром профессионального выгорания, потеря рациональных границ, мании величия, изменению психоэмоциональных ориентиров. В целом компания бывает эффективной при автократии – особенно во времена хаоса, когда скорость принятия решений является критическим фактором.

Вместе с тем, практика показывает, что долгосрочное использование такого стиля руководства, особенно во времена стабильности, выхода на развитие, приводит к снижению степени эффективности организаций.

К. Левин, доказал, что авторитарное руководство помогает выполнению большего объема работ, чем демократическое. Но при этом снижается мотивация, качество и оригинальность исполнения; появляется напряженность и агрессивные формы поведения.

Однако, несмотря на критику теоретиков управления в адрес авторитарного стиля руководства, по мнению многих современных практиков, авторитарный стиль руководства, это наиболее оптимальная «форма

правления», позволяющая превратить компанию в быстрый и хорошо управляемый механизм, однако к издержкам стиля можно отнести факт слишком сильной зависимости организации от человека, оказавшегося у руля [4, с.97].

Демократический стиль характеризуется децентрализацией власти и консультированием руководителя с подчиненными по поводу принятия управленческих решений. Практикуется делегирование полномочий и стимулируется инициатива со стороны подчиненных. Демократический стиль предполагает взаимодействие на уровне «взрослый» – «взрослый». У руководителя и подчиненного в этом случае возникает чувство доверия и взаимопонимания.

Демократический стиль стимулирует творческую деятельность персонала, снижает недовольство сотрудников от принятых решений, так как они принимаются совместно, повышают мотивацию труда, снижает конфликты и улучшает психологический климат в организации.

Вместе с тем, применение стиля имеет недостаток: не осуществляется жесткого централизованного контроля; затягивается процесс принятия решений и их выполнения; размыта ответственность за принятые решения.

Практика показывает, что долгосрочное использование такого стиля руководства приводит к повышению эффективности работы организации.

Попустительский (либеральный стиль) характеризуется минимальным вмешательством руководителя в деятельность подчиненных. Либеральный руководитель позволяет работать подчиненным так, как они считают нужным, не вмешиваясь в их деятельность. Руководитель использует для решения вопросов личные связи. Взаимодействие происходит на уровне «ребенок» – «ребенок» [39, с.185].

Достоинства и недостатки данного стиля – две стороны одной медали: подчиненным предоставляется полная свобода, которая может привести к

анархии. При либеральном руководстве сильно снижается как объем, так и качество работы по сравнению с демократическим стилем. Исполнителям самим не нравится такой стиль руководства.

В некоторых ситуациях (например, творческий коллектив) такой стиль может оказаться оправданным, но в течение непродолжительного времени.

Участники проводившихся К. Левиным исследований Р.К. Уайт и Р. Липпитт отразили в виде таблицы важнейшие отличительные черты трех классических стилей руководства (таблица 2).

Таблица 2 – Характерные черты классических стилей руководства

	Одномерные стили управления		
Основные параметры сравнения	Авторитарный (автократический, директивный, административный)	Демократический (коллегиальный)	Либеральный (пассивный стиль).
1. Природа стиля	Позиция «над группой»: Высокая централизация власти, жесткий диктат воли, доминирование жесткого единоначалия	Позиция «в группе»: Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера	Позиция «вне группы»: Минимальное участие руководителя в управлении («максимум демократии», «минимум контроля»).

Продолжение таблицы 2

2. Преимущества	Большая скорость принятия решений, основное внимание порядку, результату.	Принятие целесообразных решений; усиление личных обязательств по выполнению работы.	Разгрузка руководителя; высокая степень самостоятельности и квалификации и подчиненных.
-----------------	---	---	---

3. Недостатки	Снятие ответственности с подчиненных; высокая вероятность ошибочных решений; уменьшает инициативность и творчество; Неблагоприятный психологический климат; эмоциональное напряжение	Требует много времени на принятие решений	Расслоение коллектива на конфликтующие подгруппы; Результаты работы обычно низкие; Коллектив не удовлетворен своей работой, руководителем; Психологический климат в коллективе неблагоприятный; нет сотрудничества; Нет стимула трудиться.
4. Способ принятия решения	Решение руководитель принимает самостоятельно, не советуется с коллективом	Требует много времени на принятие решений, стремится решать вопросы коллегиально	За собой сохраняет функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего полученные результаты.
5.Способ доведения решения до исполнителей	Приказ, распоряжение, команда.	Предложение	Просьба, упрощение.
6. Интенсивность качества работы	Высокая интенсивность	Высокая оригинальность результатов	-
7. Трудовая атмосфера	Высокая напряженность, враждебность.	Свободная дружеская атмосфера	Атмосфера вольности отдельных сотрудников.
8. Контроль руководителя за деятельностью подчиненных	Повышенный	Средний	Отсутствует
9. Распределение ответственности	Полностью в руках руководителя	Руководитель всегда доверяет своему коллективу и старается	Полностью в руках исполнителя

Продолжение таблицы 2

		распределить ответственность на всех уровнях организации	
10. Отношение к инициативе сотрудников коллектива	Сдерживание индивидуальных инициатив.	Поощряется и используется	Полностью передается коллективу.
11. Отношение к знаниям	Считает, что все сам знает	Постоянно учится и требует того же от коллег.	Безразличное
12. Отношение к общению	Отрицательное, соблюдает дистанцию, резкость, нетактичность.	Положительное, активно идет на контакты, доброжелательный, вежливый тон в форме просьб, советов и пожеланий.	Инициативы не проявляет, общение ведется доверительным тоном, действует уговорами, налаживанием личных контактов, к критике относится терпимо.
13. Отношение к дисциплине	Жесткое, формальное	Разумное	Мягкое, формальное
14. Отношение к стимулированию	Наказание с редким поощрением	Поощрение с редким наказанием	Нет четкой ориентации

Анализируя таблицу, можно отметить, что данные стили плавно переходят друг в друга. По сравнению с другими стилями, авторитарный руководитель добивается выполнения большего объема работы, но наблюдаются такие отрицательные факторы как неблагоприятный климат в коллективе, снижение мотивации, творческой инициативы, отсутствие мышления коллективного. При либеральном стиле руководства объем, и качество работы снижается [6, с.111].

В настоящее время возможно несовпадение содержания и формы действий руководителя, например, часто авторитарный руководитель маскируется под демократического руководителя общим обсуждением

проблемы, хотя в действительности решение руководитель принял единолично.

Таким образом, можно отметить, что результативность деятельности наиболее высокая при использовании руководителем авторитарного, демократического, смешанного стилей (демократический-авторитарный) и, а наиболее низкая будет при либеральном стиле. В отличие от других стилей, у либерального стиля было выявлено больше недостатков, но это еще не говорит о его малоэффективности в управлении образовательными системами. Эффективность либерального стиля наиболее высока в школах, со сформированным педагогическим коллективом, творческими группами, нравственно здоровыми, творчески работающими, ответственными к своим обязанностям, с наиболее опытными, квалифицированными работниками.

Анализ литературы свидетельствует о нахождении многими авторами негативного в авторитарном стиле руководства. Обратившись к истории 1812 года, можно вспомнить, как Великий полководец Михаил Кутузов смог сломить армию Наполеона, используя авторитарный стиль, управляя своим полком [13, с.72]. Авторитарный стиль сейчас наиболее широко распространен в управленческой деятельности, что способствует хорошей трудовой дисциплине, соответствует сегодняшней обстановке в образовании. Поэтому он и занимает лидирующее место. Часто наравне с авторитарным стилем используют демократический стиль затем следует либеральный. «Многомерные» стили управления представляют комплекс взаимодополняющих подходов. В качестве ключевых позиций здесь используется следующий ряд стилеобразующих характеристик:

- активность-пассивность руководителя в управленческом

взаимодействии с подчиненными; □ единоначалие-коллегиальность при принятии решений; □ ориентация только производственные или на производственные и социальные задачи;

□ директивный или побудительный характер воздействию руководителя на подчиненных при побуждении их к действию;

□ ориентация на развитие самостоятельности или на регламентацию их активности;

□ ориентация на положительные или отрицательные методы стимулирования подчиненных; □ дистанционные или контактные отношения с подчиненными; □ ориентация на централизацию или децентрализацию информационных потоков в группе;

□ наличие или отсутствие обратной связи между руководителем и группой [7, с.102].

Многомерные стили управления образовательными системами представим в таблице 3.

Таблица 3 – Многомерные стили управления образовательными системами

Многомерные стили управления	Стороны	
	Положительные	Отрицательные

1. Примитивное руководство или «отдых на работе» (объединенное управление)		Холодное отношение к коллективу, не является лидером, просто «хранитель своего кресла»
2. Социальное руководство	Руководитель любим подчиненными: уделяет особое внимание нуждам и потребностям. Текучка кадров очень низка, а уровень удовлетворенности трудом очень высок.	Излишняя доверчивость к подчиненным приводит к принятию непродуманных решений. Подчиненные могут злоупотреблять доверием к себе.
3. Авторитарное руководство (власть, подчинение)	Руководитель заботится только об организации.	Не осуществляется никакой социальной деятельности, между руководителем и подчиненными, отсутствует взаимопонимание.
4. Производственносоциальное управление (организационное управление)	Забота о людях, забота об образовательной организации. Решения должны приниматься руководителем, но постоянно обсуждаются и корректируются коллективом.	Прогрессивность взглядов мало распространяется на стиль управления, что не способствует развитию.
5. Командное руководство (групповое управление)	Активное вовлечение коллектива в процесс принятия решения. Это позволяет повысить удовлетворенность трудом, всех работающих.	

Таким образом, можно отметить, что многомерные стили руководства включают черты нескольких управленческих методов. Характеристика стилей руководства состоит в совокупности многочисленных взаимодополняющих факторов, не зависящих друг от друга.

Изначально сформировалась теория двумерного способа управления, основывающегося на двух подходах. Первый нацелен на создание благоприятного микроклимата среди сотрудников, поддержание здоровых рабочих отношений, а второй – на формирование соответствующих

организационных и производственных условий, направленных на полноценное раскрытие способностей персонала [19, с.69].

Таким образом, существуют разные стили руководства, но самым эффективным стилем руководства является тот, при котором руководитель ориентирован на высокоэффективную работу и доверительные, доброжелательные отношения к своим коллегам. Каждый руководитель со временем воспитывает в себе эффективного руководителя, черпая определенные черты от разных стилей, умело применяя их в зависимости от конкретной ситуации, социально-психологических особенностей коллег и своих личных качеств, а также от специфики решаемых задач. В современной сфере управления образовательными системами существует много руководителей, которые имеют смешанный стиль (демократический и авторитарный).

1.3 Факторы формирования стиля руководства в педагогическом коллективе

Условия, в которых происходит взаимодействие педагогического коллектива образовательной организации, считаются оптимальными если есть результат успешности совместной деятельности педагога, прослеживается удовлетворенность педагогическим процессом и результатом, достигнутым по окончании образовательной деятельности [18, с.65].

Высокое значение имеет и сами взаимоотношения, которые протекают внутри коллектива образовательной организации, как настрое коллектив. Социально-психологический климатом принято считать, относительно стабильное состояние всего педагогического коллектива. Абсолютно любой коллектив, неважно какое у него количество человек, редко может существовать самостоятельно сам по себе, так или иначе все члены

педагогического коллектива взаимодействуют между собой, будь то помощь, поддержка, ведь педагогический коллектив направлен к одной цели.

Особенности личности руководителя, являясь определяющим фактором эффективного управления, формируют определенный стиль руководства. Его отношение к делу и педагогическому коллективу, поведение создают определенный психологический климат, создают определенные нормы взаимоотношений и поведения в нем. Это может быть атмосфера нервозности, иногда даже страха, или наоборот атмосфера сотрудничества и деловой активности. Руководитель должен быть лидером, достойным подражания [19, с.70].

Главная задача современного руководителя – добиваться коллективной работы, сотрудничества. Если его усилия не поддерживаются коллективом, несмотря на его трудолюбие и талант, то результат будет малоуспешным. Это значит сотрудничество, а не прямое давление.

На выбор руководителем индивидуального стиля влияют субъективные и объективные факторы. Субъективные факторы, зависящие от самой личности руководителя [19, с.71]:

- опыт, профессиональные знания, интеллект, культура, характер поведения;
- психический склад руководителя (темперамент, характер, нравственные качества);
- выбор определенных методов и форм воздействия на членов коллектива в зависимости от конкретной ситуации, обстановке;
- неповторимые личные качества, система жизненных ценностей,

определяющие «управленческий почерк»;

□ индивидуальные особенности исполнения социальных ролей руководителя.

Объективные факторы, которые формируются под влиянием среды окружения:

□ окружающая учебно-производственная среда – форма организации труда, обеспеченность материальными ресурсами, социально – психологические особенности педагогического коллектива (характер сложившихся в нем взаимоотношений, возраст, пол, уровень квалификации, интересы и потребности, его традиции и ценности);

□ специфика образовательного учреждения – структуры управления, его цели, задачи, технология управления, функции руководителя;

□ способы и приемы управления, используемые руководством.

В стиле проявляются склонности человека, отличительные черты, манеры поведения, привычки, вкусы. Стиль отражает индивидуальность личности, подчеркивает ее самостоятельность, неповторимость. Обычно стилю присуща устойчивость, характеризуемая в частом повторении тех или иных приемов руководства, но относительна, следовательно, стилю присущ и динамизм. Однако особенности личности руководителя при всей их значимости не исчерпывают всех аспектов стиля.

У педагогов всегда возникает потребность общественного признания как педагога, как личность, так и признания трудовой деятельности педагога, это положительно влияет на профессиональное становление педагога, а отрицательные оценки затормаживают продуктивность педагога и мешают его развитию, ведь каждый педагог выполняет достаточно много педагогических задач и обязанностей. Также для педагога имеет большое значение мнение

родителей их воспитанников. Именно поэтому в образовательной деятельности большое значение имеет субъективная оценка, личностных и профессиональных качеств педагога, а также его личный вклад в дело всего коллектива [21, с.93].

Об эффективном способе формирования стиля руководства и его влияние на личность можно судить, потому что педагог, приводя наглядные примеры, дает образец правильного поведения и деятельности, что позволяет на практике показать и соотнести реальное и идеальное. Мотивы являются оптимальным сочетанием материальной заинтересованности и непосредственного интереса к конкретной деятельности, что в свою очередь влияет на процесс труда и интерес к нему.

Зачастую руководителей, а в данной педагогической организации – это заведующий, человек, приходящий в коллектив, который уже состоялся, имеет свои правила, самостоятельно может решать проблемы, которые возникают в результате рабочего процесса. У заведующего возникает первоочередная задача, найти общий язык с подчиненными, а для этого нужно найти подход и общий язык к каждому сотруднику, это поможет познакомиться с потенциалом коллектива и дать объективную оценку профессиональной деятельности в целом [25, с.104].

В педагогическом коллективе для формирования определенного стиля руководства, руководителю необходимо иметь основные принципы и правила соблюдения устава образовательной организации и не просто знать, но и соблюдать их. Для педагога важным фактором является не материальная составляющая, а основные нравственные потребности личности. Для педагога очень важно чувствовать свою значимость в делах всего коллектива и совместно реализовывать планы, раскрывая свой творческий потенциал и стремления выразить себя [25, с.105].

Основные стили взаимодействия руководителя с коллективом, авторитарный, это когда каждый член коллектива выполняет свою работу под

диктовку руководства, такой стиль взаимодействия негативно влияет на самооценку и эмоциональное состояние, как отдельных педагогов, так и коллектива в целом лишая коллектив самосовершенствоваться и развиваться; попустительский стиль взаимодействия проявляется, как полное равнодушие к поручениям, а, как известно если нет заинтересованности в выполнении цели, то и положительного результата ждать не стоит; демократичный стиль, когда в коллективе созданы все условия для тесного взаимодействия работников, по нашему мнению самый оптимальный стиль взаимодействия руководителя и коллектива ориентированный на сотрудничество и продуктивное решение всех поставленных целей и задач, в свою очередь повлечет и высокие показатели педагогической работы в целом.

Руководитель – это лицо, которое в силу закона, иных нормативных правовых актов или учредительных документов организации осуществляет управление этой организацией или выполняет функции ее единоличного исполнительного органа [29, с.78].

У руководителя образовательной организацией очень разнообразная роль, которая носит комплексный характер, его работа включает в себя следующие функции: организационно-административную, данный человек несет любую юридическую ответственность за нарушение или надлежащее исполнение условий договора, руководитель несет ответственность, как перед родителями или законными представителями, так и перед педагогами образовательной организации и является в свою очередь регулятором их отношений; следующая роль руководителя это аналитическая или по другому конструктивная, руководитель должен проанализировать цели и задачи образовательной программы выделить, что необходимо организации для создания условий необходимых для успешного освоения воспитанниками образовательной программы; информационно-технологическая роль включает в себя все необходимые условия для наиболее гибкого и доступного

информационного пространства между всеми субъектами образовательного процесса [13, с.105].

Руководитель должен всегда построить свою работу так, чтобы коллектив мог работать более эффективно и продуктивно, в независимости того находится ли заведующий в образовательной организации в данный момент или нет, коллектив должен всегда видеть цель и стремиться реализовать ее как можно эффективней.

Следовательно, роль руководителя можно квалифицировать как совокупность ролей и их условно можно разделить на три группы:

информационные, коммуникативные роли, связанные с принятием решения.

Руководитель педагогического коллектива может существенно влиять на характер взаимоотношений в рабочем коллективе, на отношение к своей работе и на психологический климат в целом ведь именно от него и зависит уровень эффективности деятельности организации в целом. Если каждый сотрудник и руководитель в частности будет нести ответственность за порученное дело, тогда руководитель принимает на себя функцию проявления долга, как осознание ответственности и требований коллектива, непосредственное выполнение поставленных задач стоящих перед всем коллективом [13, с.106].

Так же фактором формирования стиля руководства является сплоченность коллектива, совместимость сотрудников между собой, например если на одну группу поставить педагогов, которые не ладят между собой, в таком случае они не смогут идти к одной цели, будет возникать конфликт, который со временем вовлечет в себя и других участников коллектива, что негативно скажется на психологическом климате образовательной организации.

Поэтому при расстановке кадров необходимо учитывать данный фактор, для эффективности работы и для благополучия психологического климата коллектива образовательной организации.

Меры необходимые для формирования и поддержания дисциплины можно определить исходя из стиля руководства педагогическим коллективом.

Руководители стремятся создавать и поддерживать в коллективе твердую, сознательную дисциплину, которая устанавливается не наказаниями, не заменой подчиненных, не грубостью, а справедливой требовательностью, умением побуждать людей к деятельности, воспитанием, справедливостью, личным имиджем руководителя [16, с.65].

В любом коллективе между людьми протягиваются невидимые нити взаимоотношений, которые невозможно отразить ни в одном штатном расписании. Возникает неформальная структура, строящаяся на симпатиях и антипатиях членов коллектива. Известно, что внутригрупповые конфликты, как правило, зарождаются в неформальной структуре, а затем перемещаются в сферу формальных отношений, выбивая коллектив из нормального ритма работы. Как считают многие социальные психологи, сработанность, слаженность коллектива определяется степенью единства формальной и неформальной структур. И чем выше эта степень, тем больших успехов может достигнуть коллектив.

Рассматривая факторы формирования стиля руководства в педагогическом коллективе, нужно учитывать сложную систему социальных и социально-психологических отношений, появляющихся в результате взаимных связей микро и макросреды. В конечном итоге стиль руководства демонстрирует отношения в макросреде и находится в большой зависимости от любых ее изменений. Улучшение психологического климата организации напрямую повлияет на продуктивность профессиональной деятельности. В этом случае важным является установление уровня и особенностей развития организации, помимо этого установление факторов, способствующих развитию и коррекции [16, с.66].

Среди основных задач по оптимизации формирования стиля руководства выдвигаются следующие:

□ формирование единодушия и согласованности в отношении норм, принятых в организации;

□ создание таких условий в рамках организации, которые обеспечили бы возможность актуализации ценностных ориентаций личности в процессе работы;

□ повышение уверенности членов организации в собственных силах и способностях, формирование убежденности в том, что причастность к организации позволит лучше контролировать как свою судьбу, так и будущее членов всей организации;

□ развитие умений целенаправленного воздействия на мотивационную сферу подчиненных с тем чтобы, не подавляя первоначальных стремлений, сформулировать альтернативные, более доступные и привлекательные цели в организации; провозглашение принципа равных возможностей, справедливого распределения вознаграждений, создание обстановки, стимулирующей дискуссию, обмен знаниями и опытом; □

использование процессов подражания, имитирования, моделирования. Стиль взаимодействия руководителей верхнего звена с руководителями среднего звена воспроизводится последними во взаимоотношениях с подчиненными. Руководители среднего звена, ограниченные администрацией в осуществлении своих полномочий, чаще прибегают к порицаниям и критике подчиненных [25, с.104].

Таким образом, развитие организации неразрывно связано с управлением динамикой стиля руководства, который характеризуется в частности, уровнем «зрелости» членов того или иного коллектива. Целью

развития организации является приведение ее к «зрелому» состоянию, когда она может реализовывать свою основную общую задачу, свое предназначение и функционировать наиболее благополучно при благоприятном психологическом климате.

Обобщая вышесказанное можно отметить следующее, разные стили руководства требуют различного сочетания способностей. Стил ь выполняет компенсаторные функции по отношению к структуре способностей личности. Поэтому руководители выбирают тот или иной стил ь, чтобы опереться на сильные стороны своей индивидуальности и «обойти» слабые. То есть, наличие стилей руководства – это следствие разнообразных человеческих индивидуальностей.

Таким образом, мы рассмотрели основные субъективные и объективные факторы формирования стилия руководства, которые вполне применимы к оценке педагогического коллектива. При формировании стилия руководства в педагогическом коллективе руководителю необходимы знания и соблюдение организационных и психологических принципов и правил, соблюдение устава данной организации. Руководитель может существенно повлиять на характер межличностных отношений в рабочем коллективе, на отношение к совместной деятельности, удовлетворенность условиями и результатами работы, на психологический климат, от которого во многом зависит эффективность деятельности организации в целом.

Выводы по первой главе:

Управление образовательными системами – это разновидность социального управления, которое осуществляется путем воздействия на

ценностные ориентации, условия жизни людей, и одновременно выделяется в нескольких формах: управление системой, конкретным образовательным учреждением, процессом, педагогическим коллективом, результатом. Является сферой реализации способностей личности руководителя, проявляющиеся в его стиле управления.

Стиль представляет собой одновременно социальное явление, отражая убеждения, мировоззрение руководителя, и индивидуальное явление, определяющееся специфическими характеристиками конкретной личности. Руководители, развивая и совершенствуя свои личностные качества, безусловно, могут повысить эффективность своего образовательного учреждения. Разные стили по-разному влияют на психологический климат, мотивирование, межличностные отношения внутри педагогического коллектива.

Стиль руководства выражается в том, какими приемами руководитель побуждает коллектив к инициативному и творческому подходу к выполнению возложенных на него обязанностей, как контролирует результаты деятельности подчиненных. Стиль руководства – это типичный вид поведения руководителя в отношении с подчиненными в процессе достижения поставленной цели.

Таким образом, существует много взглядов на стили руководства. Каждый стиль имеет как положительные, так и отрицательные стороны. Но эффективность выбранного руководителем стиля в первую очередь будет зависеть от его личных качеств, состава руководимого им педагогического коллектива.

Глава 2 Опытнo-экспериментальная работа по изучению стилей руководства в дошкольной образовательной организации

2.1 Организация и методы исследования. Диагностика стиля управления руководителей в ясли-саде №5 «Нурбобек» г. Сатпаев

Основываясь на теоретических положениях, была проведена опытнo-экспериментальная работа на базе ясли-сада №5 «Нурбобек» г. Сатпаев (Республика Казахстан). В экспериментальной работе принимал участие коллектив ясли-сада №5 «Нурбобек» г. Сатпаев в количестве 3 человек (заведующая детским садом и 2 методиста).

Опытнo-экспериментальная работа проходила в три этапа.

1. Констатирующий этап.

Цель констатирующего этапа исследования – изучение стиля руководства в ясли-саде №5 «Нурбобек» г. Сатпаев.

Констатирующий этап исследования включал в себя следующие задачи:

- изучение психолого-педагогической литературы по проблеме исследования;
- подбор диагностических методик для изучения стиля руководства.

Организационное поведение образовательной организации представляет собой социальное пространство прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития [18, с.94].

На начальном этапе (констатирующем) исследования нас интересовал уровень организационного поведения в дошкольной образовательной организации и какие стили и методы применяет при этом руководитель данного коллектива.

За долгие годы своего функционирования в ясли-саде №5 «Нурбобек» сложился определенный имидж и история организации.

Состав

воспитанников детского сада составляют дети служащих, предпринимателей, врачей, учителей, работников культуры и других специальностей. В детском саду функционирует 6 групп. Численность детей составляет 155 человек, в возрасте от 2 до 6 лет. Учреждение осуществляет свою деятельность в соответствии с целями и задачами, определенными законодательствами Республики Казахстан и Уставом, путем выполнения работ, оказания услуг в сфере образования.

Предметом деятельности ясли-сада №5 «Нурбобек» является реализация основных общеобразовательных программ дошкольного образования в группах общеразвивающей направленности. Содержание образовательного процесса в группах общеразвивающей направленности определяется образовательной программой «Болашак».

Штат сотрудников ясли-сада №5 «Нурбобек» составляет 25 человек, структура работников представлена на рисунке 1.

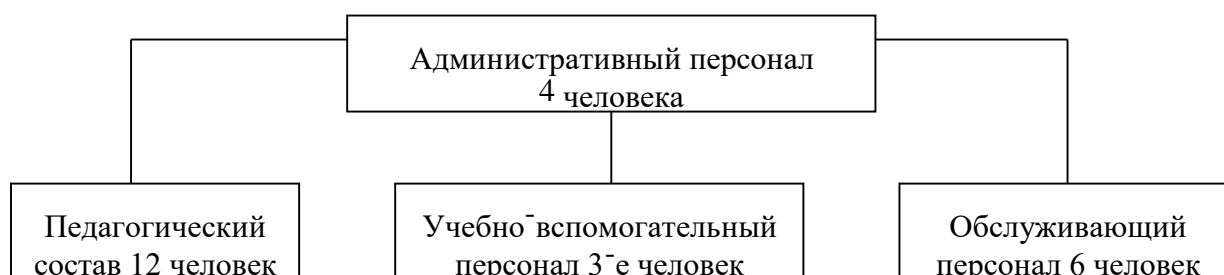


Рисунок 1 – Структура работников ясли-сада №5 «Нурбобек»

Из представленного рисунка видно, что административный персонал представлен в количестве 4 человек. Руководитель – 1. Педагогический коллектив составляет 12 человек, из них 1 методист, 10 воспитателей и 1 музыкальный руководитель. Учебно-вспомогательный представлен 3 членами коллектива, и обслуживающий персонал составляет 6 человек. Всего 24 женщины и один мужчина (дворник). Структура персонала по возрастной категории представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Структура возрастной категории сотрудников ясли-сада №5 «Нурбобек»

Возраст	Количество человек	Количество в процентах
от 25 до 35 лет	3	12%
от 35 до 45 лет	12	48%
от 45 до 55 лет	5	20%
от 55 до 65 лет	5	20%

Представленная таблица показывает, что основной возрастной состав персонала от 35 до 45 лет составляет 12 человек – это 48%. Молодых людей от 25 до 35 лет всего трое – это 12%. От 45 до 55 и от 55 до 65 по 5 человек – это по 20% каждой категории. Из таблицы видно, что основной состав сотрудников среднего возраста. Они имеют, в большей степени среднеспециальное образование

Проанализировав штат сотрудников ясли-сада №5 «Нурбобек» можно сделать вывод: большинство имеют средне-специальное образование со стажем работы от 10 лет и более, женщины средних лет от 35 лет. Все эти показатели влияют на поведение человека в организации.

Изучение стиля руководства в ясли-саде №5 «Нурбобек» г. Сатпаев осуществлялось с помощью следующих диагностических методик:

□ методика на выявление лидерских качеств руководящего состава

«Способность к лидерству» (Р.С. Немов) [40];

□ методика на основе самооценки руководителей «Оценка стиля управления» (Л.Д. Столяренко) [41].

Рассмотрим каждую методику более подробно.

1. Методика на выявление лидерских качеств руководящего состава «Способность к лидерству» (Р.С. Немов).

Цель тестовой методики «Способность к лидерству» заключается в выявлении лидерских качеств и степени их выраженности.

Методика предназначена для оценки способности к лидерству. Испытуемый отвечает на 50 вопросов, и по результативности ответов делается вывод, обладает ли он персональными психологическими качествами, необходимыми лидеру. По каждому вопросу возможны ответы либо «а», либо «б».

Текст опросника представлен в Приложении А.

2. Методика на основе самооценки руководителей «Оценка стиля управления» (Л.Д. Столяренко).

Цель – при помощи данной методики можно определить, какой стиль управления использует руководитель.

Спецификой данной методики является то, что она позволяет выявить не только ведущий стиль руководства, но и степень выраженности каждого из трех классических стилей руководства.

Для определения характерного для руководителя стиля управления руководителю предлагается отметить те утверждения опросника, которые соответствуют его поведению и отношению к людям. Если руководитель ранее

никогда не сталкивался с такими ситуациями, ему необходимо представить, как он могли бы повести себя в них.

Текст опросника представлен в Приложении Б.

2. Формирующий этап.

Цель данного этапа исследования – совершенствование и реализация системы стиля управления руководителей дошкольной образовательной организации ясли-сада №5 «Нурбобек» г. Сатпаев, проверка гипотезы исследования.

Формирующий этап исследования включал в себя следующие задачи:

- организовать проведение семинаров и тренингов; □
обеспечивать постоянное открытое общение между
сотрудниками и их начальством;
- регулярно контролировать работу сотрудников; – проведение
корпоративных мероприятий.

3. Контрольный этап.

Цель данного этапа исследования – обработать и систематизировать материал, полученный в процессе исследовательской работы, обобщить и оформить исследовательскую работу.

Контрольный этап исследования включал в себя следующие задачи:

- Повторное изучение стиля руководства в ясли-саде №5 «Нурбобек»
г. Сатпаев.

Таким образом, было выяснено, что опытно-экспериментальная работа по изучению стилей руководства в дошкольной образовательной организации проводилась в три этапа (констатирующий, формирующий и контрольный этапы). Анализ изучения стиля руководства в ясли-саде №5 «Нурбобек» проводился с помощью следующих диагностических методик: методика на

выявление лидерских качеств руководящего состава «Способность к лидерству» (Р.С. Немов) и методика на основе самооценки руководителей «Оценка стиля управления» (Л.Д. Столяренко). Результаты исследования представим в следующем пункте диссертационной работы.

2.2 Анализ результатов исследования стиля руководства в ясли-саде №5 «Нурбобек» г. Сатпаев

В данном пункте диссертационной работы проанализируем полученные результаты констатирующего эксперимента по изучению стилей руководства в ясли-саде №5 «Нурбобек».

Результаты исследования по методике на выявление лидерских качеств руководящего состава «Способность к лидерству» (Р.С. Немов) представим на рисунке 2.

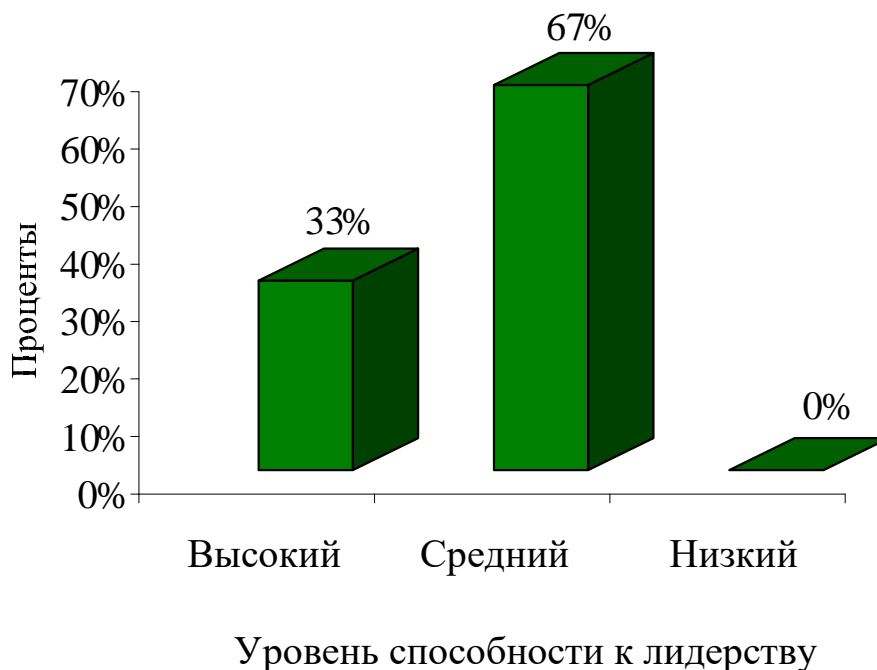


Рисунок 2 – Результаты исследования лидерских качеств по методике Р.С. Немова «Способность к лидерству» на начальном этапе эксперимента

Согласно представленным данным у 1 чел. (33%) – заведующей яслисада лидерство выражено в сильной степени. У 2 чел. (77%) – методистов наблюдается средняя выраженность лидерства.

Учитывая результаты диагностических методик у заведующей яслисада подтверждается наличие лидерских качеств в высокой степени. Эффективность лидера определяется набором личных качеств руководителя, и манерой его поведения к коллегам. У старших воспитателей в основном выявлена средняя выраженность лидерских качеств.

Склонность к диктату не проявилась ни у кого. Наличие выявленных у руководящего состава лидерских и управленческих способностей создают предпосылки к формированию эффективного управления.

Гибкое применение управленческих, лидерских способностей делает руководителя более свободным, а его деятельность более успешной. Следовательно, данные способности связаны с приемами, с помощью которых руководитель побуждает коллег к творческому выполнению обязанностей и контролирует результаты их работы.

Далее представим результаты исследования по методике «Оценка стиля управления» (Л.Д. Столяренко) (рисунок 3).

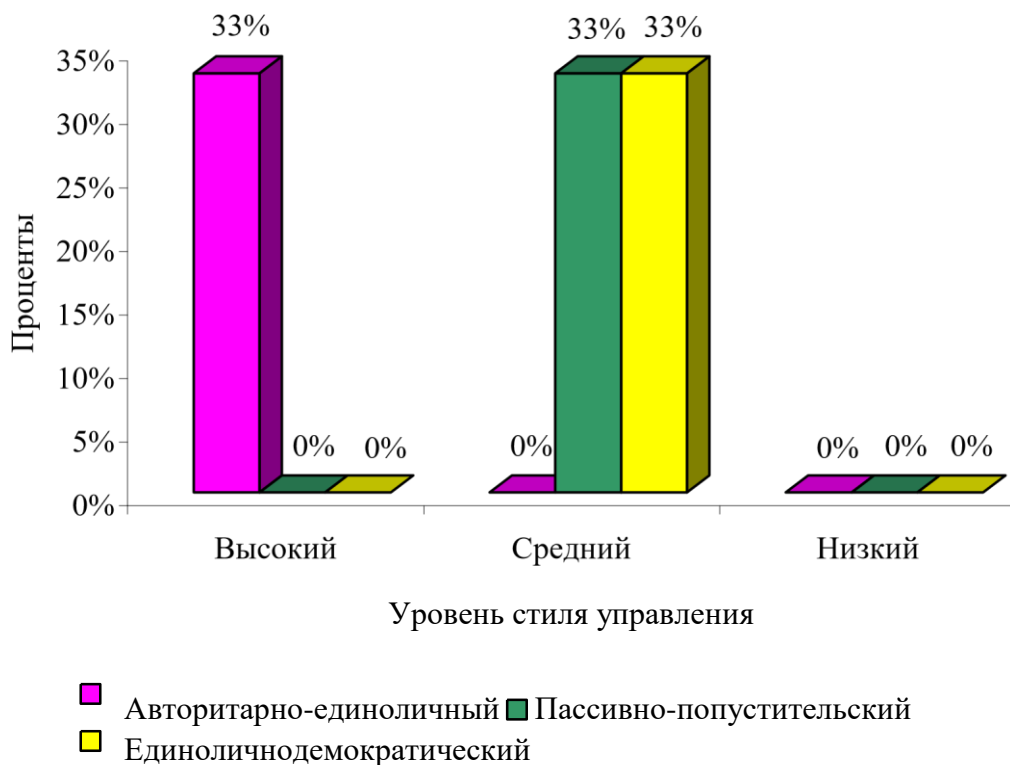


Рисунок 3 – Результаты исследования стиля управления по методике Л.Д. Столяренко «Оценка стиля управления» на начальном этапе эксперимента

Согласно представленным данным у 1 чел. (33%) – заведующей яслисада преобладает высокая степень выраженности авторитарно-единоличного стиля управления. У 2 чел. (77%) – методистов наблюдается средняя степень выраженности пассивно-попустительского и единолично-демократического стиля управления.

Анализ представленных данных показывает, что для заведующей яслисада преобладающим является авторитарно-единоличный стиль управления с высокой степенью выраженности.

Для одного методиста преобладающим является пассивно-попустительский стиль управления со средней степенью выраженности. Для другого методиста наоборот, преобладающим является

едиличнодемократический стиль управления со средней степенью выраженности.

Также было выявлено, что для авторитарно-единоличного стиля управления заведующей ясли-сада характерны следующие основные утверждения:

- «Я очень напряженно работаю, так как не могу положиться на своих помощников» (7);
- «Уверен, что мои оценки успехов и неудач подчиненных точны и справедливы» (12);
- «Я всегда требую от подчиненных неукоснительного выполнения моих приказаний и распоряжений» (13);
- «Я пытаюсь выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций» (25);
- «Мне приходится часто заниматься текущими делами и испытывать от этого большие эмоциональные и интеллектуальные нагрузки» (42).

Подводя итог исследованию можно сделать следующие выводы: данные проведенного исследования позволили получить достаточно интересную информацию о наличии определенных личных качеств руководителей, необходимых в управленческой деятельности. С результатами исследования руководство ясли-саде №5 «Нурбобек» было ознакомлено. Следует обратить внимание на то, что выраженность конкретных качеств у руководителей, не одинакова. Можно сделать вывод, что тип индивидуального стиля руководства закономерно связан с личностными качествами руководителей. Соответственно, иерархическая структура и значимость личностных качеств руководителя, старших воспитателей будет зависеть от многих факторов (стаж

работы, пол, возраст, сложившиеся отношения с педагогическим коллективом и т.д.). Управленческая деятельность, характеризуясь качественными параметрами, выполняется с разной эффективностью. Это определяется многими факторами:

- сформированность управленческих умений и навыков; □ наличие лидерских качеств, авторитета; □ системный характер мышления; □ высокая степень работоспособности;
- высокая степень саморегуляции, организации деятельности и контроля; □ адекватная самооценка;
- высокие навыки профессионального общения; □ наличие положительных социальных установок; □ наличие ответственного социального поведения; □ готовность пойти на риск; □ положительная мотивация; □ совмещение социальных ролей;
- отсутствие конфликтных и агрессивных тенденций в поведении; □ положительное отношение к коллективу; □ высокая стрессоустойчивость; □ здоровье.

Из всех вышеперечисленных факторов, в первую очередь эффективность организации зависит от тех личностных и профессиональных качеств руководителя, необходимость, которой определяется содержанием и характером управленческой деятельности.

Далее представим программу по совершенствованию стиля управления руководителем, а также для развития личностных качеств и оптимизации управления педагогическим коллективом в ясли-саде №5 «Нурбобек».

2.3 Разработка программы по совершенствованию стиля управления руководителей дошкольных образовательных организаций

Согласно проведенному исследованию по определению стиля руководства в ясли-саде № 5 «Нурбобек» г. Сатпаев, было выявлено, что руководитель рассматриваемого дошкольного образования обладает выраженным авторитарным стилем управления. Таким образом, перед нами стояла задача разработать программу по совершенствованию стиля управления руководителя дошкольной образовательной организации яслисаде № 5 «Нурбобек» г. Сатпаев.

Анализ научной литературы позволил нам установить, что эффективность стиля управления руководителя в большей степени зависит от:

- ситуационного подхода к обоснованному выбору стиля

руководства, так как именно ситуационно – выбор стиля управления лежит в основе эффективности модели поведения руководителя;

- поведенческий подход: стиль управления зависит не от личностных качеств, а больше от манеры поведения руководителя по отношению к своим подчиненным;

- использование в процессе решения управленческих задач

профессионального, интеллектуального, творческого потенциала членов коллектива.

Часто руководителям не хватает уровня профессиональной компетентности, которую они могут восполнить развитием умения использовать в управленческом процессе потенциальных возможностей членов своего коллектива. При этом главным ориентиром для них является создание благоприятных условий для реализации данных возможностей.

Поэтому современному руководителю необходимо глубокое понимание основ психологии управления и психолого-педагогических знаний в конкретных ситуациях, а заместители руководителей должны обладать тем же набором качеств, что и их руководители, и быть готовым принять на себя решение при отсутствии руководителя.

Стиль современного руководителя должен обладает такими свойствами, как адаптивность – способность адекватно приспосабливаться к ситуации; гибкость – применение того или иного типа стилей в зависимости от возможностей руководителя, особенностей объекта и средовых факторов; социальная ориентированность – определенная мера социальной ответственности перед людьми, обществом.

Современный руководитель может сформировать оптимальный для себя и своей образовательной организации стиль на основе взаимосвязанных друг с другом принципов [47, с.425]:

- соответствия личности подчиненного;
- соответствия ситуации;
- побуждения к труду;
- сосредоточенности на человеке;
- соответствия стадии развития группы;
- гибкости, доступности соответствия квалификации сотрудников;

- соответствия потребностям подчиненных;
- воодушевления;
- справедливой критики;
- активности в ознакомлении с состоянием дел;
- партнерства с талантами; – веры в сотрудников.

Необходимо отметить, что положительный эффект можно получить, если:

- объяснять педагогическому коллективу, какой результат ожидают от них получить;
- определять реальные сроки достижения целей;
- заинтересовывать всех членов коллектива в достижении намеченных результатов;
- работать над формированием благоприятного моральнопсихологического климата, состояния удовлетворенности в коллективе.

Совершенствование системы стиля управления руководителей дошкольной образовательной организации ясли-саде №5 «Нурбобек» г. Сатпаев, возможно через управленческие воздействия на эту систему, то есть реализацию мероприятий, осуществляемых в формате проектов или программ развития, в нашем случае необходимо изменить авторитарный стиль руководства на «адаптивный» стиль, проявляющийся в умении руководителя вести себя в зависимости от требований реальной ситуации.

Нами была разработана программа с целью совершенствования системы стиля управления руководителей.

Цель программы: формирование лояльного отношения руководителя к педагогическому коллективу.

Задачи:

- создать условия для более тщательного знакомства нового педагогического работника с миссией, задачами, структурой, коллективом и традициями дошкольного учреждения;
- сориентировать в особенностях коммуникативно-информационных связях дошкольного учреждения;
- способствовать новым педагогическим работникам в получении необходимого объема знаний, умений и навыков, в области дошкольной педагогики;
- раскрыть возможности совершенствования в педагогической профессии.

Ожидаемые результаты: □ понимание педагогическим работником миссии и задач

дошкольного учреждения;

- четкая ориентация в структуре организации;
- получение необходимого объема знаний, умений и навыков, необходимых для осуществления педагогической деятельности в дошкольном образовательном учреждении.

Принципы программы:

- принцип раннего начала адаптационных мероприятий;
- принцип непрерывности и поэтапности проведения адаптационных мероприятий;
- принцип системности и комплексности при осуществлении адаптационных мероприятий;

- принцип вариативности в подборе адаптационных мероприятий;
- принцип индивидуального подхода к определению объема, характера и направленности адаптационных мероприятий.

Временной ресурс: 3 месяца.

В целях программы по изменению личностных качеств руководителя дошкольной образовательной организации ясли-саде № 5 «Нурбобек» г. Сатпаев необходимо проведение следующих мероприятий и выполнения следующих задач:

- организация семинаров и тренингов;
- проведение индивидуальных бесед руководителя с новым сотрудником;

Для формирования коммуникативной компетенции, руководителю можно рекомендовать усилить следующие направления:

- обеспечивать постоянное открытое общение между сотрудниками и их начальством;
- регулярно контролировать работу сотрудников;
- проведение корпоративных мероприятий;
- предоставление наставников для нового персонала в целях наиболее простого и легкого освоения на новом рабочем месте. – создание системы управления развитием карьеры педагогов.

Целесообразной для руководителей дошкольной образовательной организации является система партнерства по планированию и развитию карьеры педагогического коллектива. Равноправное партнерство предполагает сотрудничество трех сторон – педагога, его руководителя и заместителя руководителя, занимающегося вопросами переподготовки педагогических кадров.

Педагог сам несет ответственность за планирование и развитие собственной карьеры. Заведующий в данном случае выступает лишь в качестве наставника или спонсора своего сотрудника.

А заместитель заведующего осуществляет общее управление процессом развития карьеры в дошкольной организации, формируя заинтересованность педагога в развитии своей карьеры и предоставляя инструменты для начала осознанного управления собственной карьерой.

Совершенствование системы стиля руководства предполагает так же организацию работы по повышению профессиональной компетентности руководителя дошкольной образовательной организации:

- разработка программы повышения уровня профессионального мастерства;
- систематическая курсовая подготовка руководителя;
- повышение правовой культуры руководителя учреждения в рамках деятельности нормативно-правового лектория:
- организация работы дифференцированных мобильных объединений разного уровня;
- обеспечение возможности для занятий опытно-экспериментальной и исследовательской деятельностью.

Предлагаем также уделить внимание формированию образа успешного руководителя через формирование и своевременное ведение портфолио, что также показывает повышение карьерных ориентаций руководителя:

- разработка педагогами авторских программ, проектов, специальных семинаров;

- активное участие руководителя в методической работе на уровне дошкольной организации: работа в составе проблемно-творческих групп, участие в работе научно-практических конференций;
- обобщение опыта своей работы в виде публикаций;
- участие в выставках материалов передового педагогического опыта;
- ведение собственных сайтов;
- своевременное ведение и пополнение портфолио; – наставничество молодого специалиста.

В рамках реализации программы по совершенствованию стиля руководства в дошкольной образовательной организации ясли-саде № 5 «Нурбобек» г. Сатпаев нами были проведены с руководителями: директором и методистами семинары-тренинги.

1. Семинар-тренинг «Формирование положительного отношения в педагогическом коллективе».

Цель: способствовать психологической адаптации руководителей.

Задачи:

- способствовать осознанию руководителем уникальности личности каждого сотрудника в педагогическом коллективе;
- формировать умение работать в команде;
- создание благоприятного психологического климата в коллективе.
- усовершенствовать процесс формирования основных профессиональных качеств.

Ресурсное обеспечение:

- ватман с правилами тренинга;

- ватман с рисунком «корабль доверия»;
- бланки анкет;
- карандаши и ватманы для создания коллажей.

Категория участников: молодой руководитель со стажем от одного до трех лет работы.

Форма проведения: семинар-тренинг. Ход занятия:

1. Вступление.
2. Упражнение «Знакомство».
3. Ознакомление с правилами работы.
4. Упражнение «Я руководитель детского сада».
5. Мозговой штурм «Составляющие благоприятного психологического климата педагогического коллектива»
6. Упражнение «Корабль единства».
7. Упражнение «Точка опоры».
8. Упражнение «Портрет идеального руководителя».
9. Итог. Коллаж – «Идеальный руководитель».

Вступление: Кратко рассказывается о том, какие задания будут выполнять руководитель и спрашивает об ожиданиях от этого занятия.

Ставятся цели и задачи на данный тренинг.

Знакомство.

Цель: узнать больше о членах группы, сблизиться.

Каждому из участников тренинга предлагается представить себя и кратко рассказать, что никто (по его мнению) не знает о нем. Например: меня зовут Анна Николаевна. Никто не знает, что я мечтаю стать директором детского сада.

Ознакомление с правилами работы в группе.

Закрепить на доске ватман с правилами тренингового занятия:
активность; уважение к мнению другого; один говорит, а остальные слушают
и другие.

Упражнение «Я работаю в детском саду».

Цель: раскрыть внутренние ожидания от профессиональной
деятельности педагогов.

На столе предлагаем поставить шкатулку(коробку), в которую участники
тренинга будут складывать листочки. На листочках каждый должен написать,
какие ожидания у педагога от его труда (педагогической деятельности).

Которые они ставят перед собой задачи, и какую цель.

Мозговой штурм «Составляющие благоприятного психологического
климата педагогического коллектива».

Цель: определение и принятие составляющих позитивного
психологического климата в коллективе.

Предлагаем участникам тренинга определить, что именно каждый из нас
может сделать для создания положительного психологического климата
педагогического коллектива. Ведь именно от нас он зависит. Методом
мозгового штурма определить составляющие благоприятного
психологического климата, то, без чего он невозможен. Все мысли
фиксируются на бумаге, а затем определяем 5-7 главных.

Упражнение «Корабль единства».

Цель: формирование позитивного настроения, ощущения единства. Каждый
из участников тренинга делает руками, без ножниц, фигурку бинго, дает ей имя
и размещает на корабле единства, нарисованном на ватмане. (психолог может
отследить, какое место хочет занять каждый из участников).

Упражнение «Точка опоры».

Цель: сближение членов группы, принятие высказываний каждого. Когда-то Архимед сказал: «Дайте мне точку опоры – и я переверну весь мир». У каждого человека есть свои «точки опоры», которые помогают в жизни. Предлагаем участникам прокомментировать свои «точки опоры». Например: искусство, близкий человек, природа и т.д.

Переходим к нашей профессии. Каким вы видите успешного воспитателя и руководителя?

Упражнение «Портрет идеального педагога».

Цель: (работа в группах) Определение главных факторов успешного педагога.

Участники объединяются в две группы. Задача первой группы создать портрет неуспешного учителя, оперируя 10 заветами. (Ошибки, которые допускает педагог, в последствии которых он является неуспешным педагогом). Вторая группа создает портрет успешного учителя (10 заповедей успешного руководителя).

Итог. Коллаж – идеального руководителя.

Цель: рефлексия, сплоченность группы.

Участники делают коллаж

«Идеальный руководитель».

Так же, с руководителем и двумя старшими воспитателями был проведен семинар.

2. Семинар «Использование техник активного слушания».

Ход семинара.

Вступительное слово.

Добрый день.

Сегодня я пригласила вас на семинар по теме «Использование техник активного слушания при взаимодействии старших воспитателей и руководителя дошкольной образовательной организации».

Разминка-приветствие.

Упражнение «Повторение ритма».

Цели: активизация участников, включение в работу, развитие навыков слушания.

Инструкция. Упражнение проходит в кругу, участники сидят на стульях.

Сейчас мы будем приветствовать друг друга одной и той же фразой «Здравствуйте, коллеги». Но вслух произносить ее мы не будем. Вместо этого мы будем отстукивать ее в виде ритмического рисунка разными способами, например, так... (отхлопывает в ладоши данную фразу в любом ритме). Эту же фразу можно изобразить в другом ритме, например, отстучать по спинке стула (по коленкам, отщелкать пальцами, языком, оттопать ногами и т.д.).

Можно скомбинировать различные звуки, например, начать фразу с хлопков, а закончить щелканьем. Приветствовать друг друга будем следующим образом – один участник отстукивает фразу, затем все повторяют ее в неизменном виде. Затем следующий участник отстукивает ту же фразу в своем ритме и исполнении, все повторяют и т. д.».

Вопрос для обсуждения:

– Что помогало и что мешало выполнять это упражнение?

Вывод: сегодня на занятии будем более внимательно прислушиваться к сказанному друг другом, будем учиться слушать.

Мотивация.

По роду своей деятельности постоянно приходится наблюдать за тем, как мы, педагоги, общаемся между собой, при общении с родителями узнаешь, как происходило общение педагогов, чаще всего руководителей и

воспитателей, какие эмоции оно вызвало и какое впечатление оставило. Есть положительные отзывы, но есть и противоположные. После чего приходишь к выводу о том, что развивать коммуникативные качества никогда не поздно и необходимо, особенно в нашей деятельности. Часто мы слышим только то, что хотим слышать, отстаивая свою позицию и очень часто не слышим другого человека.

Определяя ребенка в детский сад, родители правомерно хотят, чтобы педагоги нашли к их ребенку подход. И здесь уже со стороны педагога важно педагогическое принятие и содействие, которые возможны только при условии установления контакта со студентом и его родителями, понимая их потребности.

Одна из проблем, с которой сталкиваются педагоги в своей работе, – проблема оказания помощи родителям в воспитании ребенка. С одной стороны, в некоторых ситуациях бывает очень трудно дать какие-либо конкретные советы. С другой стороны, когда педагоги все же дают рекомендации, многие родители не воспринимают их должным образом, не всегда реагируют на них и понимают правильно.

В психологической науке есть эффективные способы взаимодействия, которые можно использовать как в профессиональной деятельности, так и в личном общении. Таким примером являются техники активного слушания.

Актуализация по теме.

Притча о понимании.

Цель: осознание необходимости установления более тесных отношений воспитателей и руководителя с помощью приемов активного слушания.

Однажды к мудрецу из далекой деревни пришли молодые люди.

– Мудрец, мы слышали, что ты даешь все мудрые советы, указываешь правильный путь, открываешь истину. Помоги и нам!

Старшее поколение в нашей деревне перестало нас понимать, а с этим нам очень трудно жить. Что нам делать?

Мудрец посмотрел на них и спросил:

- А на каком языке вы говорите?
- Все молодое поколение говорит на тарабарском.
- А старые жители?

Задумались молодые люди и признались:

- Мы у них не спрашивали.
- Именно поэтому у вас получается их только слушать, но не слышать».

Вопрос для обсуждения:

- Для вас слушать и слышать это одно и то же или это разные вещи?

Вывод: слышать – физиологическая особенность нашего организма, связанная с функционированием нашего слухового аппарата. Слушать – это умение человека, связанное с пониманием другого человека.

Мозговой штурм «Что значит уметь слушать?»

Цель: активизация участников, конкретизация понятия «умение слушать».

Я предлагаю называть все возможные варианты ответа на вопрос: что значит уметь слушать, даже самые необычные, это могут быть и ассоциации, образы. Высказанные варианты не обсуждаются и не критикуются. Прошу говорить так, чтобы я успела записать их на доску.

Детский психотерапевт Катрун Гельдард из Австрии рекомендует всем, кому по роду деятельности необходимо помогать другим людям, прежде всего научиться внимательно слушать, т.е. делать то, что мы с вами отметили.

Вопрос для обсуждения:

– Почему для деятельности педагога умение слушать является важным?

Вывод: Человек, которому требуется помощь, нуждается в том, чтобы почувствовать свою значимость и уважение к себе. Только тогда он может в полной мере раскрыть свои проблемы и готов выслушать рекомендации.

Далее обсудим вопрос о том, как внимательно слушать.

Введение в тему.

Рисуночная арт-техника «Диалог на бумаге».

Цели: выстраивание профессиональных коммуникаций; анализ способов, которые участники применяют в своей педагогической работе.

Работа будет проходить в парах. Я предлагаю вам пообщаться между собой на бумаге, определив каждому для себя роль педагога и руководителя. Диалог будете вести на бумаге, то есть используя только рисуночные и графические изображения. Для этого у каждого из вас будет фломастер и один на двоих лист бумаги (формат А4).

Фломастеры участников, ведущих диалог, должны быть равными по силе и противоположными по цветовой гамме, например красный и синий, зеленый и оранжевый и т. д.

На общение вам отводится 3 минуты. Вы можете использовать только бумагу и фломастер. Запрещается разговаривать во время задания.

По окончании каждая пара презентует свою работу. Вопросы для обсуждения:

- То, что изображено на рисунке, это диалог или два монолога?
- Это был разговор на равных, или здесь был ведущий (лидер) и ведомый?
- Как вам кажется, стороны пришли к результату, они о чем-то договорились?

– Вы удовлетворены процессом взаимодействия?

Какие факторы на это оказывали влияние?

Вывод. Установление контакта начинается с невербальных приемов взаимодействия.

Работа по теме.

Мини-лекция.

Умение слушать и слышать и доведение этого умения до навыка – один из самых важных показателей мастерства педагога. Внимательное и целенаправленное слушание дает ряд преимуществ по сравнению с обычным слушанием. Наиболее простой способ сохранения заинтересованности и внимания в процессе общения – это метод нерефлексивного слушания. Техники нерефлексивного слушания преимущественно направлены на прояснение именно эмоционального компонента взаимодействия.

Задачи нерефлексивного слушания:

– управление вниманием;

– поддержание интереса к теме разговора.

Если говорящий понимает, что партнер его внимательно слушает, интересуется его рассказом, он, как правило, укрепляется в своем желании рассказывать и делает это более охотно. Экспериментальные исследования показывают, что если слушатели от сознательного игнорирования говорящего переходят к активному вниманию, то тот начинает говорить быстрее, чаще использовать жесты, иными словами, входит в роль коммуникатора, и процесс общения становится более интенсивным.

Упражнение «Качели».

Цели: усвоение и закрепление информации о невербальных техниках установления контакта.

Участники группы делятся на команды. Перед началом работы каждая из них получает текстовую информацию.

Задача – проанализировать и изучить приемы невербального установления контакта, добавить информацию, которая была не учтена в предложенном тексте. Представить этот прием любым способом (нарисовать, разыграть и т.д. на свое усмотрение). На работу отводится 5-7 мин.

По окончании работы от каждой команды выходят участники, которые демонстрируют для других команд прием нерефлексивного слушания.

Участники других команд должны назвать данный прием и объяснить его суть.

Таким образом, демонстрируются все приемы.

Памятки «Способы нерефлексивного слушания» предлагается всем участникам.

Практическая часть.

Практическое задание «Установление контакта».

Цель: отработать приемы нерефлексивного слушания в установлении контакта.

Работа проходит в парах, путем вытягивания из «чудесного мешочка» карточки (П1, Р1, П2, Р2 и т. д., где Р – руководитель, П – педагог). Участники объединяются в пары в соответствии с порядковым номером, например П1 работает в паре с Р1 и т.д. Задание выполняется в два этапа: в парах (самостоятельно): руководитель рассказывает некую историю своему педагогу. Задача педагога – выслушать, используя способы нерефлексивного слушания. Демонстрация для всех участников: участники меняются ролями.

По окончании проходит обсуждение, при котором необходимо обратить внимание: на эмоциональный фон, используемые приемы, появилось ли желание продолжить общение и т. п.

Вопросы для участников:

Какой опыт вы приобрели, выполняя это упражнение?

– Как вы можете охарактеризовать нерефлексивное слушание?

Вопросы для зрителей:

– Что получилось?

– На что следует обратить внимание и изменить?

Вопросы для всех:

– Какие возможности вы видите в использовании этого метода?

– Какова область его применения и возможные ограничения?

Творческое задание «Рецепт эффективного невербального установления контакта»

Цель: закрепить знания участников о приемах нерефлексивного слушания. Необходимые материалы: принести книгу рецептов, чтобы напомнить, как составляются кулинарные рецепты (возможно, зачитать один из рецептов).

Участники работают в подгруппах.

Задача – составить рецепт эффективного невербального установления контакта. Время для работы – 5 мин. Рецепт должен удовлетворять следующим требованиям: он должен устраивать всех участников; ингредиенты должны быть полезными, хорошо усваиваемыми и разнообразными; рецепт должен быть воспроизводим другими людьми.

Необходимо обратить внимание участников, что составные части рецепта могут быть весьма различны, и рекомендовать им максимально использовать фантазию.

Рецепты записываются на листах бумаги, а затем зачитываются вслух всей группе. В дальнейшем рецепты можно сброшюровать, сделав титульную страницу «Книга о «вкусных» и здоровых правилах установления контакта».

Пример рецепта коктейля «Контакт».

Состав:

50 г лайма «Мимика».

100 мл тоника «Расстояние».

10 г сахара «Пауза».

30 г льда «Взгляд».

5 г мяты «Поза и жесты».

Способ приготовления: все смешать в указанных пропорциях и выпить с родителем по 3 глотка, сопровождая минимальными репликами и сосредотачиваясь на подстройке к руководителю и активном слушании.

Рефлексия

Упражнение «Знал, узнал, хочу узнать»

Каждому участнику предлагаю ответить на три вопроса:

- Что я знал по данной теме?
- Что я узнал по теме на семинаре?
- Что бы я хотел узнать в дальнейшем по теме взаимодействия руководителя и педагога?

Таким образом, можно отметить, что нерефлексивное слушание может быть эффективным на определенном этапе беседы, но чаще его бывает недостаточно для того, чтобы показать руководителю и педагогу проявление нашего внимания и выявить их потребности. Поэтому нерефлексивное слушание следует использовать в сочетании с рефлексивным слушанием, которому посвящен следующий наш семинар-тренинг «Техники рефлексивного слушания».

Созданию конструктивных взаимоотношений с сотрудниками помогает и управленческое моделирование, которое учит строить взаимоотношения на

основе определенных моделей поведения. Так, в деятельности руководителя выделяют три управленческих комплекса: профессиональный, психологический, организаторский комплексы, оказывающие влияние на его ролевое поведение. В основе данного деления заложены методы воздействия на подчиненных. В частности, психологический комплекс включает следующие модели поведения руководителя [52, с.96]:

- лидер – мотиватор формирует эффективную мотивацию, выбирает ситуативный стиль руководства, общения;
- практический психолог-воспитатель создает условия для трудовой самореализации сотрудников, развивает коллектив с учетом индивидуальных особенностей каждого;
- социальный архитектор формирует в коллективе организационную культуру, условия для полной идентификации каждого сотрудника с организацией.

Теория лидерства представляет динамическую модель, согласно которой руководитель в процессе управленческой деятельности формирует взаимоотношения с подчиненными как систему обменов. В дальнейшем учеными разработана концепция «высоко трансформационного лидера», который должен обладать высокой способностью мотивировать сотрудников на сверхдостижения [55, с.103].

Лидеры-руководители в процессе управленческой деятельности делятся по степени трансформации подчиненных

Следующий вариант типологии руководителей базируется на принципе использования творческого подхода: эксперт, куратор, консультант, активизатор, координатор. Порядок расположения моделей определяется степенью влияния руководителя на деятельность подчиненных.

Эксперт самостоятельно принимает решение, как нужно поступить в определенной ситуации, руководствуясь официальными документами, инструкциями.

Консультант – это опытный руководитель-практик, ясно видящий все возможные варианты решения проблемы, получения положительного результата. Данная модель поведения эффективна, если не превращается в мелочную опеку.

Девиз куратора – моральная поддержка. Не всегда компетентен в решении сложных проблем, но умело создает благоприятные условия для реализации способностей подчиненных.

Координатор хорошо владеет механизмом управления организацией, делегируя часть своих полномочий подчиненным, но управленческую ответственность, контроль оставляет за собой; по его мнению, вопросы должны решаться на том уровне, на котором они возникли.

Активизатор мыслит широко, масштабно, системно и комплексно, способен менять стиль в зависимости от характера управленческой проблемы, с толком использует способности своих подчиненных [59, с.91].

Таким образом, роли «Эксперта» и «Консультанта» более всего соответствуют руководителю в начале его профессионального становления, а роли «Активизатор», «Координатор», «Куратор» могут использовать профессионально зрелые руководители.

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

– первый критерий: соответствие поведения правопорядку и закону, установленному в обществе;

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

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

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

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

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

– седьмой критерий: значение психолого-половых характеристик личности. Чтобы не разрушить каких-то иллюзий или сложившихся стереотипов и не разочаровать собой партнеров, рекомендуется проявлять те личностно-деловые качества, которые они ожидают в вас найти. Так, мужчины ценят в женщине внешнюю привлекательность и сексуальность. Женщины, зная подобную запрограммированность мужской психологии, не могут с этим не считаться как, в свою очередь, и мужчинам не следует забывать о том, что

самыми привлекательными в них качествами женщины считают интеллектуальную незаурядность, мужественность и благородство.

Выбор того или иного стиля руководства в каждой конкретной ситуации в значительной мере зависит от личности того, с кем человеку приходится вступать во взаимодействие.

В результате реализации предложенной программы по совершенствованию стиля управления руководителей мы получим следующие результаты:

- благоприятный морально-психологический климат в педагогическом коллективе;
- мотивация педагогов на результативный труд.
- заинтересовывать всех членов коллектива в достижении намеченных целей;
- удовлетворенность педагогов достигнутыми результатами и условиями работы.

Оценив эффективность предложенной программы, важно сказать, что программа по совершенствованию стиля руководства в дошкольной образовательной организации ясли-саде № 5 «Нурбобек» г. Сатпаев обеспечит стабильную работу педагогического коллектива, полноценное, всестороннее развитие и воспитание детей, качественное усвоение ими программного материала в соответствии с возрастными и индивидуальными особенностями, а так же повышение эффективности образовательного процесса.

Далее проведем повторное диагностическое исследование по изучению стилей руководства в ясли-саде №5 «Нурбобек». Повторное исследование проведем по тем же методикам, что и на констатирующем этапе эксперимента.

Результаты исследования по методике на выявление лидерских качеств руководящего состава «Способность к лидерству» (Р.С. Немов) представим на рисунке 4.

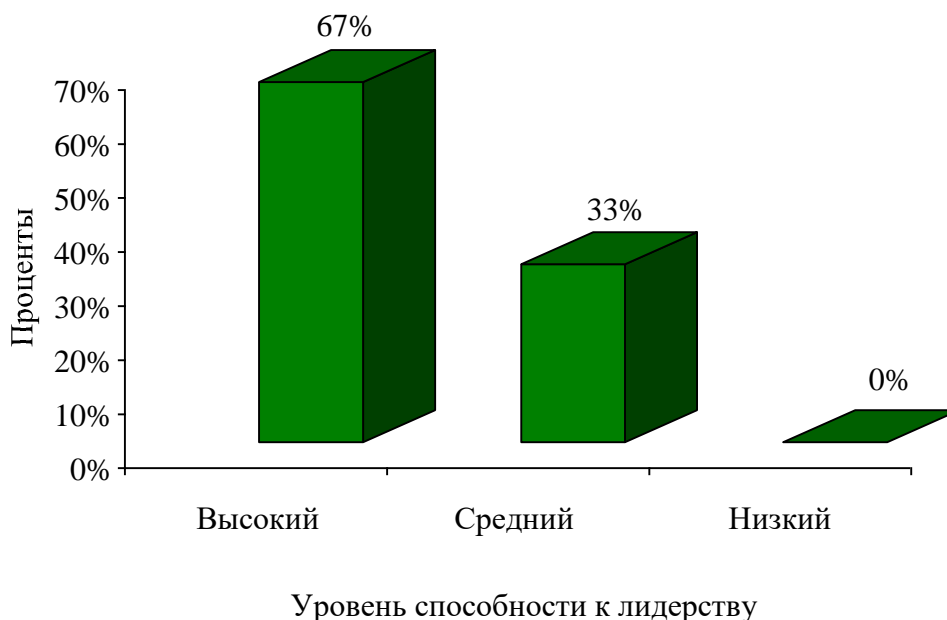


Рисунок 4 – Результаты исследования лидерских качеств по методике Р.С. Немова «Способность к лидерству» на конечном этапе эксперимента

Согласно представленным данным у 2 чел. (67%) – заведующей яслисада и одного методиста лидерство выражено в сильной степени. У 1 чел. (33%) – второго методиста также как и на начальном этапе эксперимента наблюдается средняя выраженность лидерства.

Сравнительный анализ результатов исследования лидерских качеств по методике Р.С. Немова «Способность к лидерству» на начало и конец экспериментальной работы представим на рисунке 5.

Согласно представленным данным, на конец экспериментального исследования у заведующей ясли-сада и одного методиста наблюдается

наличие лидерских качеств в высокой степени (40 и 36 баллов). Эффективность лидера определяется набором личных качеств руководителя, и манерой его поведения к коллегам.

У второго методиста как и на начальном этапе эксперимента выявлена средняя выраженность лидерских качеств (34 балла). Данному методисту следует продолжать соблюдать рекомендации по совершенствованию стиля управления.

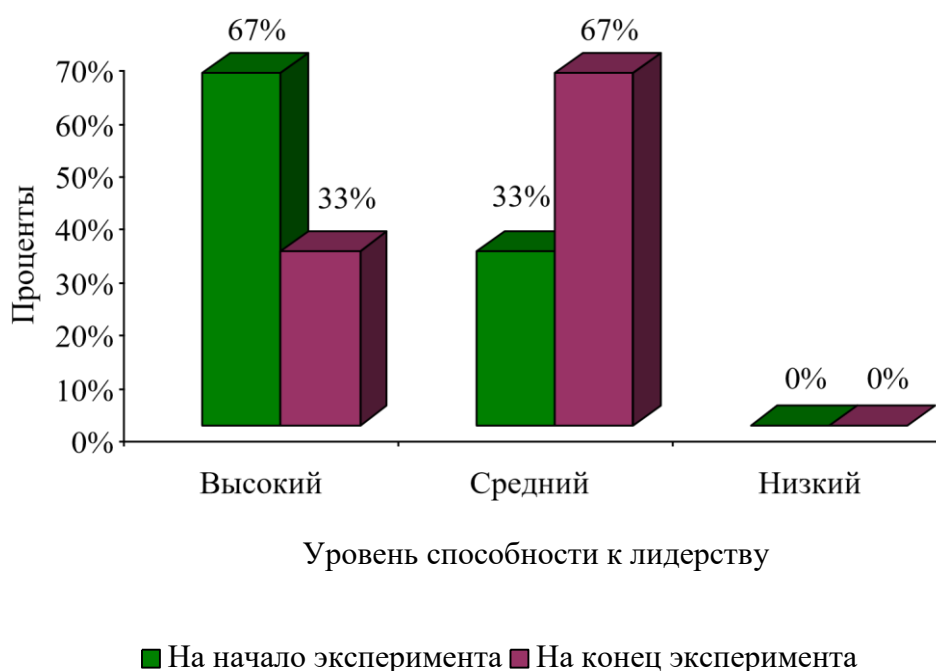


Рисунок 5 – Сравнительный анализ результатов исследования лидерских качеств по методике Р.С. Немова «Способность к лидерству» на начало и конец экспериментальной работы

Склонность к диктату также как и на начало экспериментального исследования не проявилась ни у кого.

Далее представим результаты исследования по методике «Оценка стиля управления» (Л.Д. Столяренко) (рисунок 6).

Согласно представленным данным у 2 чел. (67%) – заведующей яслисада и одного методиста преобладает единолично-демократический стиль управления. У заведующей данный стиль управления имеет большую выраженность, чем у методиста.

У 1 чел. (33%) – второго методиста также как и на начало экспериментального исследования наблюдается средняя степень выраженности пассивно-попустительского стиля управления.

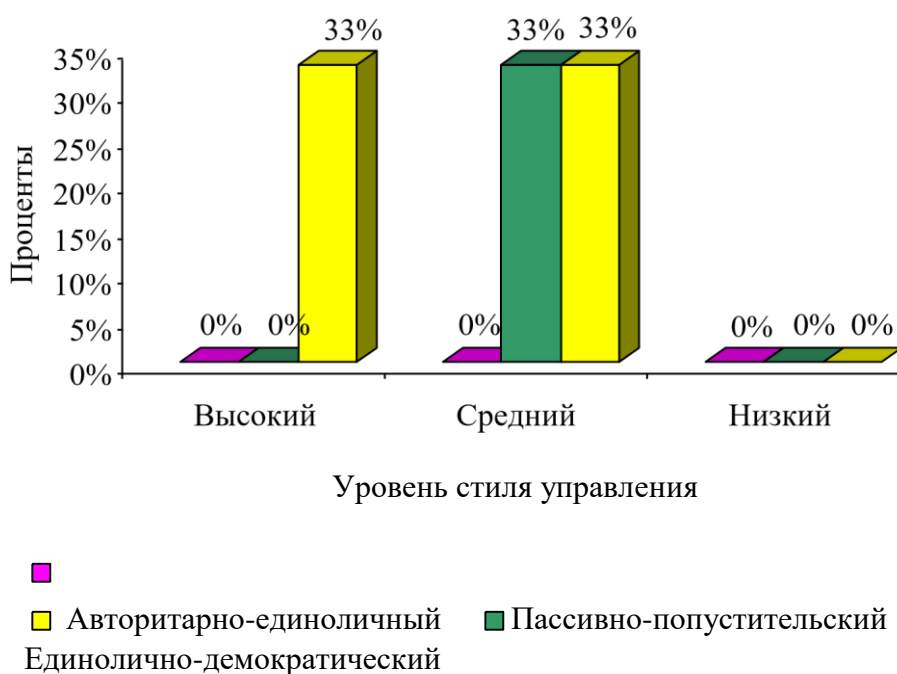
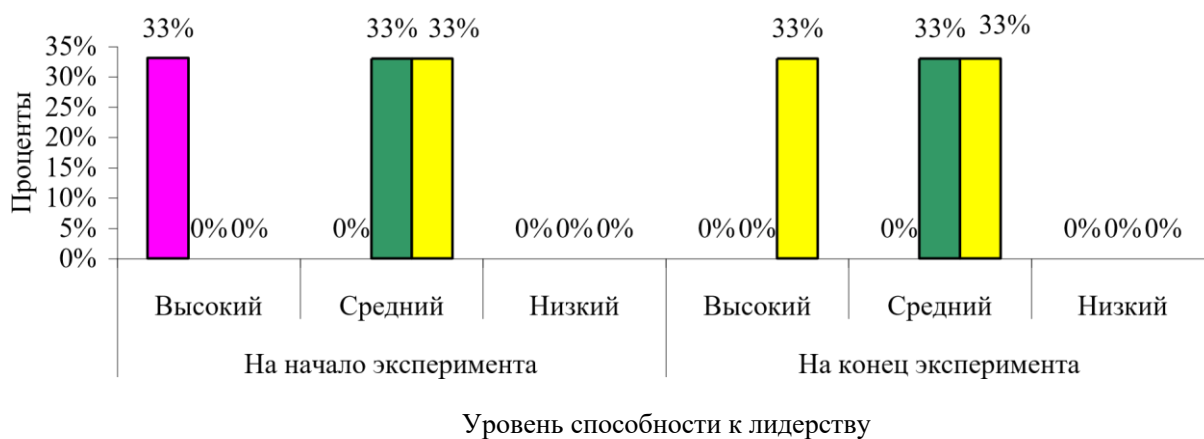


Рисунок 6 – Результаты исследования стиля управления по методике Л.Д. Столяренко «Оценка стиля управления» на конечном этапе эксперимента

Сравнительный анализ результатов исследования стиля управления по методике Л.Д. Столяренко «Оценка стиля управления» на начало и конец экспериментальной работы представим на рисунке 7.



■ Авторитарно-единоличный ■ Пассивно-попустительский ■ Единолично-демократический

Рисунок 7 – Сравнительный анализ результатов исследования стиля управления по методике Л.Д. Столяренко «Оценка стиля управления» на начало и конец экспериментальной работы

Таким образом, можно сказать, что предложенная программа по совершенствованию стиля управления руководителей дошкольных образовательных организаций положительно влияют на стиль управления руководителей ясли-сада №5 «Нурбобек». Так заведующая детским садом предпочла применению авторитарно-единоличного стиля управления единолично-демократический стиль. Методист ясли-сада №5 «Нурбобек» стала больше проявлять свои лидерские качества в управлении.

Следовательно, предложенные рекомендации можно считать эффективными.

Выводы по 2 главе

Основываясь на теоретических положениях, была проведена опытно-экспериментальная работа на базе ясли-сада №5 «Нурбобек» г. Сатпаев (Республика Казахстан). В экспериментальной работе принимал участие

коллектив ясли-сада №5 «Нурбобек» г. Сатпаев в количестве 3 человек (заведующая детским садом и 2 методиста).

Проведя опытно-экспериментальную работу по определению стиля руководства в ясли-саде № 5 «Нурбобек» г. Сатпаев мы определили стили управления руководителей образовательного учреждения, также определили влияние стиля на эффективность организации в целом. Руководитель и старшие воспитатели имеют в основном смешанный стиль руководства (авторитарный-демократический), но с разной степенью выраженности. Обращает на себя внимание то, что выраженность конкретных личных качеств, управленческих способностей у руководителей, различающихся по типу индивидуального стиля руководства, не одинакова. Можно сделать вывод, что тип индивидуального стиля руководства закономерно связан с личностными качествами руководителей.

Соответственно, значимость и иерархическая структура личностных качеств руководителей, заместителей будет меняться, и зависеть от многих факторов (пол, возраст, стаж работы, преподаваемый предмет, сложившаяся система отношений с педагогическим коллективом и пр.).

Руководитель, обладая определенным уровнем управленческих способностей, личностных качеств может правильно выстроить свои взаимоотношения, создать благоприятный психологический климат, определенный тип поведения с педагогическим коллективом, направить его деятельность на достижение высоких результатов.

Руководители, развивая и совершенствуя свои личностные качества, ориентируясь на реальность, безусловно, могут повысить эффективность своего образовательного учреждения. Руководитель, который желает добиться высоких результатов в управленческой деятельности не может позволить себе применять какой-то один стиль руководства на протяжении всей своей управленческой деятельности. Эффективный руководитель – это

руководитель, обладающий не только властью, статусом лидера в коллективе, ориентированный не только на деятельность образовательного учреждения, но и на развитие, поддержание, как всего коллектива, так и отдельных его членов.

Для достижения оптимальных результатов необходимо стремиться адекватно, оценивать ситуацию, творчески анализировать объективные ограничения и субъективные возможности их преодоления, прогнозировать последствия принимаемых решений, реально оценивать возможности подчиненных, как руководителей, так и исполнителей, опираться на тот стиль управления, который следует из психологических и личных характеристик руководителя, при индивидуальном подходе к сотрудникам необходимо подбирать формы деятельности (по напряженности, темпу работы, наличию стрессовых ситуаций и др.), к которым легче адаптируется тот или иной тип темперамента.

В целях совершенствования стиля руководства в дошкольной образовательной организации, нами была разработана программа по оптимизации стиля управления руководителям образовательных учреждений:

- изменить авторитарный стиль руководства на «адаптивный» стиль, проявляющийся в умении руководителя вести себя в зависимости от требований реальной ситуации;
- использовать в процессе решения управленческих задач потенциальные возможности коллектива: профессиональный, интеллектуальный, творческий потенциал;
- главным ориентиром избрать создание благоприятной рабочей среды, оказание психолого-педагогической поддержки
- членов своего коллективу для их реализации потенциальных возможностей.

Таким образом, можно сказать, что предложенная программа по совершенствованию стиля управления руководителей дошкольных образовательных организаций положительно влияют на стиль управления руководителей ясли-сада №5 «Нурбобек». Так заведующая детским садом предпочла применению авторитарно-единоличного стиля управления единолично-демократический стиль. Старший воспитатель ясли-сада №5 «Нурбобек» стала больше проявлять свои лидерские качества в управлении.

Следовательно, разработанная программа по совершенствованию стиля управления руководителей образовательных учреждений действительно является эффективной и обеспечивает стабильную работу педагогического коллектива, полноценное, всестороннее развитие и воспитание детей, качественное усвоение ими программного материала в соответствии с возрастными и индивидуальными особенностями, а так же повышение эффективности образовательного процесса.

Заключение

Управление образовательными системами – это разновидность социального управления, которое осуществляется путем воздействия на ценностные ориентации, условия жизни людей, и одновременно выделяется в нескольких формах: управление системой, конкретным образовательным учреждением, процессом, педагогическим коллективом, результатом. Является сферой реализации способностей личности руководителя, проявляющиеся в его стиле управления.

Стиль представляет собой одновременно социальное явление, отражая убеждения, мировоззрение руководителя, и индивидуальное явление, определяющееся специфическими характеристиками конкретной личности. Руководители, развивая и совершенствуя свои личностные качества, безусловно, могут повысить эффективность своего образовательного учреждения. Разные стили по-разному влияют на психологический климат, мотивирование, межличностные отношения внутри педагогического коллектива.

Стиль руководства выражается в том, какими приемами руководитель побуждает коллектив к инициативному и творческому подходу к выполнению возложенных на него обязанностей, как контролирует результаты деятельности подчиненных. Стиль руководства – это типичный вид поведения руководителя в отношении с подчиненными в процессе достижения поставленной цели.

Таким образом, существует много взглядов на стили руководства. Каждый стиль имеет как положительные, так и отрицательные стороны. Но эффективность выбранного руководителем стиля в первую очередь будет зависеть от его личных качеств, состава руководимого им педагогического коллектива.

Основываясь на теоретических положениях, была проведена

опытноэкспериментальная работа на базе ясли-сада №5 «Нурбобек» г. Сатпаев (Республика Казахстан). В экспериментальной работе принимал участие коллектив ясли-сада №5 «Нурбобек» г. Сатпаев в количестве 3 человек (заведующая детским садом и 2 методиста).

Проведя опытно-экспериментальную работу по определению стиля руководства в ясли-саде № 5 «Нурбобек» г. Сатпае мы определили стили управления руководителей образовательного учреждения, также определили влияние стиля на эффективность организации в целом. Руководитель и старшие воспитатели имеют в основном смешанный стиль руководства (авторитарный-демократический), но с разной степенью выраженности. Обращает на себя внимание то, что выраженность конкретных личных качеств, управленческих способностей у руководителей, различающихся по типу индивидуального стиля руководства, не одинакова. Можно сделать вывод, что тип индивидуального стиля руководства закономерно связан с личностными качествами руководителей.

Соответственно, значимость и иерархическая структура личностных качеств руководителей, заместителей будет меняться, и зависеть от многих факторов (пол, возраст, стаж работы, преподаваемый предмет, сложившаяся система отношений с педагогическим коллективом и пр.).

Руководитель, обладая определенным уровнем управленческих способностей, личностных качеств может правильно выстроить свои взаимоотношения, создать благоприятный психологический климат, определенный тип поведения с педагогическим коллективом, направить его деятельность на достижение высоких результатов.

Руководители, развивая и совершенствуя свои личностные качества, ориентируясь на реальность, безусловно, могут повысить эффективность своего образовательного учреждения. Руководитель, который желает добиться высоких результатов в управленческой деятельности не может позволить себе

применять какой-то один стиль руководства на протяжении всей своей управленческой деятельности. Эффективный руководитель – это руководитель, обладающий не только властью, статусом лидера в коллективе, ориентированный не только на деятельность образовательного учреждения, но и на развитие, поддержание, как всего коллектива, так и отдельных его членов.

Для достижения оптимальных результатов необходимо стремиться адекватно, оценивать ситуацию, творчески анализировать объективные ограничения и субъективные возможности их преодоления, прогнозировать последствия принимаемых решений, реально оценивать возможности подчиненных, как руководителей, так и исполнителей, опираться на тот стиль управления, который следует из психологических и личных характеристик руководителя, при индивидуальном подходе к сотрудникам необходимо подбирать формы деятельности (по напряженности, темпу работы, наличию стрессовых ситуаций и др.), к которым легче адаптируется тот или иной тип темперамента.

В целях совершенствования стиля руководства в дошкольной образовательной организации, нами была разработана программа по оптимизации стиля управления руководителям образовательных учреждений:

- изменить авторитарный стиль руководства на «адаптивный» стиль, проявляющийся в умении руководителя вести себя в зависимости от требований реальной ситуации;
- использовать в процессе решения управленческих задач потенциальные возможности коллектива: профессиональный, интеллектуальный, творческий потенциал;
- главным ориентиром избрать создание благоприятной рабочей среды, оказание психолого-педагогической поддержки
- членов своего коллективу для их реализации потенциальных возможностей.

Таким образом, можно сказать, что предложенная программа по совершенствованию стиля управления руководителей дошкольных образовательных организаций положительно влияет на стиль управления руководителей ясли-сада №5 «Нурбобек». Так заведующая детским садом предпочла применению авторитарно-единоличного стиля управления единолично-демократический стиль. Старший воспитатель ясли-сада №5 «Нурбобек» стала больше проявлять лидерские качества в управлении.

Следовательно, предложенная программа по совершенствованию стиля управления руководителей образовательных учреждений действительно является эффективной, и обеспечивает стабильную работу педагогического коллектива, полноценное, всестороннее развитие и воспитание детей, качественное усвоение ими программного материала в соответствии с возрастными и индивидуальными особенностями, а так же повышение эффективности образовательного процесса.

Таким образом, цель работы достигнута, поставленные задачи решены.

Гипотеза нашла свое практическое подтверждение.

Список использованной литературы

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. – 316 с.

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 дошкольных 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. Социальнопсихологические 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 ДОУ [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. – М.: 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) // 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 дошкольной 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 А

Текст опросника к методике на выявление лидерских качеств руководящего состава «Способность к лидерству» (Р.С. Немов).

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?
а) да, б) нет
2. Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы?
а) да, б) нет
3. Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?
а) да, б) нет
4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам быть лидером среди сверстников?
а) да, б) нет
5. Испытываете ли вы удовольствие, когда вам удается убедить кого-то в чем-то?
а) да, б) нет
6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком? а) да, б) нет
7. Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть результат деятельности небольшого числа выдающихся людей»? а) да, б) нет
8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советнике, который мог бы направить вашу профессиональную активность? а) да, б) нет
9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в разговоре с людьми? а) да, б) нет

10. Доставляет ли вам удовольствие видеть, что окружающие побаиваются вас?

а) да, б) нет

11. Стараетесь ли вы занимать за столом (на собрании, в компании и т.п.) такое место, которое позволяло бы вам быть в центре внимания и контролировать ситуацию?

а) да, б) нет

12. Считаете ли вы, что производите на людей внушительное (импозантное) впечатление?

а) да, б) нет

13. Считаете ли вы себя мечтателем?

а) да, б) нет

14. Теряетесь ли вы, если люди, окружающие вас, выражают несогласие с вами?

а) да, б) нет

15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих, спортивных и других команд и коллективов?

а) да, б) нет

16. Если то, что вы наметили, не дало ожидаемых результатов, то вы:

а) будете рады, если ответственность за это дело возложат на кого-нибудь другого;

б) возьмете на себя ответственность и сами доведете дело до конца.

17. С каким из этих двух мнений вы согласны:

а) настоящий руководитель должен уметь сам делать то дело, которым он руководит, и лично участвовать в нем;

б) настоящий руководитель должен только уметь руководить другими и не обязательно делать дело сам.

18. С кем вы предпочитаете работать?

а) с покорными людьми;

б) с независимыми и самостоятельными людьми.

19. Стараетесь ли вы избегать острых дискуссий?

а) да, б) нет

20. Когда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властностью вашего отца?

а) да, б) нет

21. Умеете ли вы в дискуссии на профессиональную тему привлечь на свою сторону тех, кто раньше был с вами не согласен?

а) да, б) нет

22. Представьте себе такую сцену: во время прогулки с друзьями по лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер, и нужно принимать решение.

Как вы поступите?

а) дадите возможность принять решение наиболее компетентному из вас;

б) просто не будете ничего делать, рассчитывая на других.

23. Есть такая пословица: «Лучше быть первым в деревне, чем последним в городе». Справедлива ли она?

а) да, б) нет

24. Считаете ли вы себя человеком, оказывающим влияние на других?

а) да, б) нет

25. Может ли неудача в проявлении инициативы заставить вас больше никогда этого не делать?

а) да, б) нет

26. Кто, с вашей точки зрения, истинный лидер?

а) самый компетентный человек;

б) тот, у кого самый сильный характер.

27. Всегда ли вы стараетесь понять и по достоинству оценить людей? а) да, б) нет

28. Уважаете ли вы дисциплину?

а) да, б) нет

29. Какой из следующих двух руководителей для вас предпочтительнее?

а) тот, который все решает сам;

б) тот, который всегда советуется и прислушивается к мнениям других.

30. Какой из следующих стилей руководства, по вашему мнению, наилучший для работы учреждения того типа, в котором вы работаете?

а) коллегиальный;

б) авторитарный.

31. Часто ли у вас создается впечатление, что другие злоупотребляют вами?

а) да, б) нет

32. Какой из следующих двух «портретов» больше напоминает вас?

- а) человек с громким голосом, выразительными жестами, за словом в карман не полезет;
- б) человек со спокойным, тихим голосом, сдержанный, задумчивый.
33. Как вы поведете себя на собрании и совещании, если считаете ваше мнение единственно правильным, но остальные с ним не согласны?
- а) промолчу;
- б) буду отстаивать свое мнение.
34. Подчиняете ли вы свои интересы и поведение других людей делу, которым занимаетесь?
- а) да, б) нет
35. Возникает ли у вас чувство тревоги, если на вас возложена ответственность за какое-либо важное дело?
- а) да, б) нет
36. Что бы вы предпочли?
- а) работать под руководством хорошего человека;
- б) работать самостоятельно, без руководителя.
37. Как вы относитесь к утверждению: «Для того чтобы семейная жизнь была хорошей, необходимо, чтобы решение в семье принимал один из супругов»?
- а) согласен;
- б) не согласен.
38. Случалось ли вам покупать что-либо под влиянием мнения других людей, а не исходя из собственной потребности?
- а) да, б) нет
39. Считаете ли вы свои организаторские способности хорошими? а) да, б) нет
40. Как вы ведете себя, столкнувшись с трудностями?
- а) у меня опускаются руки;
- б) у меня появляется сильное желание их преодолеть.
41. Делаете ли вы упреки людям, если они этого заслуживают? а) да, б) нет
42. Считаете ли вы, что ваша нервная система способна выдержать жизненные нагрузки?
- а) да, б) нет
43. Как вы поступите, если вам предложат произвести реорганизацию вашего учреждения?

- а) введу нужные изменения немедленно;
- б) не буду торопиться и сначала все тщательно обдумаю.

44. Сумеете ли вы прервать болтливого собеседника, если это необходимо?

- а) да, б) нет

45. Согласны ли вы с утверждением: «Для того чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?

- а) да, б) нет

46. Считаете ли вы, что каждый человек должен сделать что-либо выдающееся?

- а) да, б) нет

47. Кем вы предпочли бы стать?

- а) художником, поэтом, композитором, ученым;
- б) выдающимся руководителем, политическим деятелем.

48. Какую музыку вам приятнее слушать?

- а) могучую и торжественную;
- б) тихую и лирическую.

49. Испытываете ли вы волнение, ожидая встречи с важными и известными людьми?

- а) да, б) нет

50. Часто ли вы встречали людей с более сильной волей, чем ваша? а) да, б) нет.

В соответствии с ключом определяется сумма баллов, полученных испытуемым. За каждый ответ, совпадающий с ключевым, испытуемый получает 1 балл. Ключ:

ответы «а» в вопросах 1, 2, 4, 5, 7, 10, 11, 12, 15, 17, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 28, 31, 32, 34, 37, 39, 41, 42, 43, 44, 46, 48;

ответы «б» в вопросах 3, 6, 8, 9, 13, 14, 16, 18, 19, 25, 27, 29, 30, 33, 35, 36, 38, 40, 45, 47, 49, 50.

Если сумма баллов оказалась до 25, то качество лидера выражены слабо.

Если сумма баллов в пределах от 26 до 35, то качества лидера выражены средне.

Если сумма баллов оказалась в пределах от 36 до 40, то качества лидера выражены сильно.

Если сумма баллов больше, чем 40, то данный человек как лидер склонен к диктату.

Приложение Б

Текст опросника к методике на основе самооценки руководителей «Оценка стиля управления» (Л.Д. Столяренко)

1. В работе с людьми я предпочитаю, чтобы они беспрекословно выполняли мои распоряжения.
2. Меня легко увлечь новыми задачами, но я быстро охлаждаю к ним.
3. Люди часто завидуют моему терпению и выдержке.
4. В трудных ситуациях я всегда думаю о других, а потом о себе.
5. Мои родители редко заставляли делать меня то, что я не хотел.
6. Меня раздражает, когда кто-то проявляет слишком много инициативы.
7. Я очень напряженно работаю, так как не могу положиться на своих помощников.
8. Когда я чувствую, что меня не понимают, я отказываюсь от намерений делать что-либо.
9. Я умею объективно оценить своих подчиненных, выделив среди них сильных, средних и слабых.
10. Мне приходится часто советоваться со своими помощниками, прежде чем отдать ответственное распоряжение.
11. Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызывать у людей раздражение.
12. Уверен, что мои оценки успехов и неудач подчиненных точны и справедливы.
13. Я всегда требую от подчиненных неукоснительного выполнения моих приказаний и распоряжений.
14. Мне легче работать одному, чем кем-то руководить.
15. Многие считают меня чутким и ответственным руководителем.

16. Мне кажется, что от коллектива нельзя ничего скрывать – ни плохого, ни хорошего.

17. Если я встречаю сопротивление, у меня пропадает интерес к работе с людьми.

18. Я игнорирую коллективное руководство, чтобы обеспечить эффективность единоначалия.

19. Чтобы не подорвать свой авторитет, я никогда не признаю своих ошибок.

20. Мне часто для эффективной работы не хватает времени.

21. На грубость подчиненного я стараюсь найти ответную реакцию, не вызывающую конфликта.

22. Я делаю все, чтобы подчиненные охотно выполняли мои распоряжения.

23. С подчиненными у меня очень тесные контакты и приятельские отношения.

24. Я всегда стремлюсь любой ценой быть первым.

25. Я пытаюсь вырабатывать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций.

26. Мне легче подстроиться под мнение большинства коллектива, чем выступать против него.

27. Мне кажется, что подчиненных нужно хвалить за каждое, пусть даже самое незначительное достижение.

28. Я не могу критиковать подчиненного в присутствии других людей.

29. Мне приходится чаще просить, чем требовать.

30. Я часто теряю от возбуждения контроль над своими чувствами.

31. Если бы я имел возможность чаще бывать среди своих подчиненных, то эффективность моего руководства значительно повысилась бы.

32. Я иногда проявляю равнодушие к интересам и увлечениям подчиненных.

33. Я предоставляю более грамотным подчиненным больше самостоятельности в решении сложных задач, особо не контролируя их.

34. Мне нравится анализировать и обсуждать с подчиненными их проблемы.

35. Мои помощники справляются не только со своими, но и с моими функциональными обязанностями.

36. Мне легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными, которых всегда можно поставить на место.

37. Я всегда добиваюсь выполнения своих распоряжений наперекор обстоятельствам.

38. Самое трудное для меня – это вмешиваться в ход работы людей, требовать от них дополнительных усилий.

39. Чтобы лучше понять подчиненных, я стараюсь представить себя на их месте.

40. Я думаю, что управление людьми должно быть гибким – подчиненным нельзя демонстрировать ни железной непреклонности, ни панибратства.

41. Меня больше волнуют собственные проблемы, чем интересы подчиненных.

42. Мне приходится часто заниматься текущими делами и испытывать от этого большие интеллектуальные и эмоциональные нагрузки.

43. Родители заставляли меня подчиняться даже тогда, когда я считал это неразумным.

44. Работу с людьми я представляю себе как мучительное занятие.

45. Я стараюсь развивать в коллективе взаимопомощь и сотрудничество.

46. Я с благодарностью отношусь к предложениям и советам подчиненных.

47. Главное в руководстве – распределить обязанности.

48. Эффективность управления достигается тогда, когда подчиненные существуют лишь как исполнители воли командира.

49. Подчиненные – безответственные люди, поэтому их нужно постоянно контролировать.

50. Лучше всего предоставлять полную самостоятельность коллективу и ни во что не вмешиваться.

51. Для более качественного руководства нужно поощрять наиболее способных подчиненных и строго взыскивать с нерадивых.

52. Я всегда признаю свои ошибки и выбираю более правильное решение.

53. Мне приходится часто объяснять неудачи в управлении объективными обстоятельствами.

54. Нарушителя дисциплины я строго наказываю.

55. В критике недостатков подчиненных я беспощаден.

56. Иногда мне кажется, что в коллективе я лишний человек.
57. Прежде чем упрекать подчиненного, я стараюсь его похвалить.
58. Я хорошо взаимодействую с коллективом и считаюсь с его мнением.
59. Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости к подчиненным.
60. Если бы мои подчиненные делали так, как я требую, я бы достиг гораздо большего.

Подсчитав номера утверждений, на которые руководитель ответил утвердительно, и посмотрев в ключ, можно определить степень выраженности стиля управления. Ключ:

- утверждения в вопросах 1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37,
- 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60 – авторитарно-единоличный стиль управления; □
- утверждения в вопросах 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38,
- 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59 – пассивно-попустительский стиль управления;
- утверждения в вопросах 3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34,
- 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58 – единолично-демократический стиль управления.

В зависимости от полученных сумм ответов степень выраженности будет различной: минимальной (0-7), средней (8-13), высокой (14-20). Если оценки минимальны по всем трем показателям, то стиль руководства считается неустойчивым и неопределенным. У опытного руководителя наблюдается комбинация различных стилей управления.