



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

ФАКУЛЬТЕТ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
КАФЕДРА ТЕОРИИ, МЕТОДИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА ДОШКОЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ

**Взаимосвязь личностных особенностей руководителя дошкольной
образовательной организации и стиля управления**

Выпускная квалификационная работа по направлению

44.04.01 Педагогическое образование

Направленность программы магистратуры

«Менеджмент в дошкольном образовании»

Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

82,83 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

«14» января 2021 г.

Зав. кафедрой ТМиМДО

Б. А. Артёмов Б. А. Артёмов

Выполнила:

Студентка группы ЗФ-302-126-2-1

Байнова Марина Игоревна

Научный руководитель:

к.п.н., доцент кафедры ТМиМДО

Едакова Ирина Борисовна

Челябинск

2021

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОБЛЕМЫ ВЗАИМОСВЯЗИ ЛИЧНОСТНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ РУКОВОДИТЕЛЯ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ И СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ.....	8
1.1 Анализ психолого-педагогической литературы по проблеме взаимосвязи личностных особенностей руководителя дошкольной образовательной организации и стиля управления.....	8
1.2 Общая характеристика стилей управления.....	14
1.3 Организационно-педагогические условия, влияющие на оптимизацию индивидуального стиля руководителя дошкольной образовательной организации.....	24
Выводы по первой главе.....	43
ГЛАВА 2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО ПРОБЛЕМЕ ВЗАИМОСВЯЗИ ЛИЧНОСТНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ РУКОВОДИТЕЛЯ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ И СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ.....	45
2.1 Цель и задачи экспериментальной работы	45
2.2 Реализация условий выбора оптимального стиля управления дошкольной образовательной организацией	51
2.3 Анализ результатов экспериментальной работы по формированию оптимального стиля управления дошкольной образовательной организацией	74
Выводы по второй главе.....	78
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	81
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	85
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	91

ВВЕДЕНИЕ

Изменения в системе образования Российской Федерации на современном этапе требуют новых подходов к управлению дошкольной образовательной организацией (далее – ДОО). В связи с этим актуализируется проблема управленческой деятельности современного руководителя дошкольной образовательной организации и формирования у него профессионально значимых качеств.

В условиях масштабных социокультурных реформ на первый план выдвигаются требования к личности руководителя нового типа и его личностным качествам.

Преобразования общества, изменения системы образования в соответствии с Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации», «Национальной доктриной развития образования в РФ», федеральным государственным образовательным стандартом дошкольного образования определили потребность в специалистах новой формации: творческих, активных, предприимчивых, способных самостоятельно решать многообразные задачи в нестандартных условиях.

Демократизация и гуманизация общества требуют развития педагогических навыков и творческих способностей современных руководителей дошкольных образовательных организаций, повышения требований к уровню профессионализма, компетентности, культуры управления.

Конкурентоспособность и стабильность функционирования организации во многом зависят от того, насколько эффективна и действенна система управленческой деятельности. Эффективная управленческая деятельность требует высокой профессиональной компетенции, наличия определенных личностных качеств и ресурсов руководителя. На результативность управленческой деятельности влияет стиль управления, присущий руководителю организации.

Проблема управления в образовании рассматривается в научной литературе многими учеными (В.А. Кальней, М.М. Поташник, А.И. Субетто, П.И. Третьяков, Т.И. Шамова, С.Е. Шишов и др.). Проблему управления образованием в дошкольной образовательной организации рассматривают К.Ю. Белая, О.Л. Князева, О.А. Сафонова, Р.Б. Стеркина, Е.Х. Юдина и др. Формирование управленческой деятельности руководителя образовательной организации, различные аспекты данного направления, раскрываются в трудах Ю.А. Афонина, Н.А. Бондаренко, Л.З. Гумеровой, Е.П. Кортуновой, Л.Б. Сергеевой, Л.И. Фалюшиной и др.

Стили управления как обязательный структурный компонент управления учреждения исследован А.Л. Журавлевым, Е.В. Масловым, М.К. Бункиной, Е.Г. Непомнящим, Е.Б. Моргуновым, А.Н. Дятловым, М.В. Плотниковым, Н.П. Макаркиным, Г.Я. Гольдштейном, Г.Р. Рейниным, С.В. Кинарской.

Проблемой изучения личностных качеств, определяющих стиль управления руководителя организации, занимались Т.Ю. Базаров, С.О. Доннел, А.М. Кандурка, Д.В. Карпов, Р.Л. Кричевский, Г. Куин, Д. Макклелланд, С.М. Морозов, М. Шоу. Исследования в этом направлении необходимы и связаны с ведущей ролью личностных качеств руководителя организации, его умением ориентироваться в сложных ситуациях, неизбежно возникающих в процессе управленческой деятельности.

Анализ результатов теоретических и практических исследований свидетельствует о недостаточном уровне разработанности проблемы оптимизации стиля управления дошкольной образовательной организацией. Возникают противоречия между требованиями к высокому уровню управленческой активности современного руководителя дошкольного образовательного учреждения (далее – ДОУ) и недостаточной готовностью определенного количества руководителей к управлению в новых условиях.

Актуальность и недостаточная разработанность данной проблемы обусловили выбор темы исследования.

Цель: выявить, теоретически обосновать и экспериментально проверить организационно-педагогические условия оптимизации стиля управления руководителем дошкольной образовательной организации.

Объект исследования: стиль управления руководителя дошкольной образовательной организации.

Предмет исследования: организационно-педагогические условия оптимизации стиля управления дошкольной образовательной организации.

Гипотеза: мы предполагаем, что стиль управления и личностные качества руководителя имеют прямую взаимосвязь и выступают важным условием повышения эффективности управленческой деятельности. Оптимизация стиля руководителя дошкольной образовательной организации возможна при следующих организационно-педагогических условиях:

- организация самообразования, расширяющего представления о возможных стратегиях и тактиках управления;
- освоение руководителем управленческих технологий;
- рефлексия управленческой позиции.

Задачи исследования:

1. Произвести анализ научно-методической и психолого-педагогической литературы по проблеме исследования.
2. Изучить существующие стили руководства в организации.
3. Выявить и обосновать организационно-педагогические условия оптимизации стиля управления в дошкольной образовательной организации.
4. Проанализировать личностные особенности руководителя дошкольной образовательной организации.

5. Провести эмпирическое исследование взаимосвязи стиля управления и личностных особенностей руководителя дошкольной образовательной организации.

Методы исследования:

1. Теоретические: изучение научной литературы по проблеме исследования, нормативно-правовых актов, систематизация, анализ, сравнение.

2. Эмпирические: анкетирование, педагогический эксперимент.

Теоретическую основу исследования составляют:

– исследования по управлению дошкольным образовательным учреждением и определению содержания деятельности руководителя образовательного учреждения (К.Ю. Белая, Ю.В. Васильев, М.И. Кондаков, Ю.А. Конаржевский, М.Н. Скаткин, П.И. Третьяков, Л.И. Фалюшина, Т.И. Шамова и др.);

– исследование стилей управления как обязательного структурного компонента управления учреждения (А.Л. Журавлев, Е.В. Маслов, М.К. Бункина, Е.Г. Непомнящий, Е.Б. Моргунов, А.Н. Дятлов и др.);

– исследования по изучению личностных качеств, определяющих стиль управления руководителя организации (Т.Ю. Базаров, С.О. Доннел, А.М. Кандурка, Д.В. Карпов, Р.Л. Кричевский, Г. Куин, Д. Макклелланд, С.М. Морозов, М. Шоу и др).

Основные этапы исследования.

На первом этапе (констатирующий, ноябрь 2018г. – январь 2019 г.) осуществлялся анализ психолого-педагогической литературы по проблеме исследования, анализ законодательных и нормативно-правовых документов; определялась цель и задачи, гипотеза исследования; создавалась программа опытно-поисковой работы, производился отбор методов исследования.

На втором этапе (формирующий, февраль 2019 г. – март 2020 г.) проводилась опытно-поисковая работа педагогического исследования, анализировались её результаты, осуществлялась корректировка гипотезы, проверялись условия оптимизации стиля управления.

На третьем этапе (обобщающий, апрель – декабрь 2020 г.) проводилось обобщение и интерпретация результатов опытно-поисковой работы. Систематизация, обобщение и описание полученных результатов, формулирование теоретических выводов, анализ данных, полученных в ходе экспериментальной работы, оформление работы.

Теоретическая значимость исследования:

1. Теоретически доказана взаимосвязь личностных качеств руководителя и стиля управления.
2. Сформированы общие характеристики стилей управления.
3. Теоретически обоснованы организационно-педагогические условия развития личностных качеств руководителя.

Практическая значимость исследования заключается в том, что сформирован диагностический материал исследования личностных качеств руководителя дошкольной образовательной организации, приведено описание мероприятий по оптимизации стиля управления. Данные материалы могут быть использованы в практической работе руководителя дошкольной образовательной организации.

Исследование проведено на базе МАДОУ «Детский сад № 18 г. Челябинска».

Структура исследования: выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложения. Текст работы иллюстрирован таблицами и рисунками, отражающими основные положения и результаты исследования.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОБЛЕМЫ ВЗАИМОСВЯЗИ ЛИЧНОСТНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ РУКОВОДИТЕЛЯ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ И СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ

1.1 Анализ психолого-педагогической литературы по проблеме взаимосвязи личностных особенностей руководителя дошкольной образовательной организации и стиля управления

Особое место в теории менеджмента занимает проблема руководства. Под руководством принято понимать отношения, которые возникают в организации в процессе и по поводу управления. Управление, в нашем случае дошкольной образовательной организацией, - это сложный динамический процесс, включающий в себя постановку целей и задач, изучение и анализ существующего уровня воспитательной работы, поиск путей совершенствования системы работы учреждения, эффективное использование обучения и инструменты обучения, координирующие усилия всего педагогического коллектива [24]. Основным принцип управления - единоначалие. Его суть в том, что власть, право принимать решения, ответственность и возможность контролировать процессы и отношения в организации предоставляются только одному должностному лицу, руководителю.

Следовательно, руководитель – лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организации его деятельности, персонифицирующее ответственность, власть и право контроля. Руководитель несет юридическую ответственность за функционирование коллектива (группы) перед органом, который его назначил (избрал, утвердил). Также он имеет формально регламентированные права и обязанности, и представляет команду (группу) в других организациях [24].

Основное качество руководителя, способность к управлению, связано с тем, что без него, как говорил Конфуций в Древнем Китае, любая деятельность не просто неуспешна и опасна, но и просто-напросто ведет к всеобщему краху: «Одни работают руками, а другие – головой. Те, кто работает руками, кормит тех, кто работает головой. Но, прогнав тех, кто работает головой, те, кто работает руками, перережут друг друга». Зная о таких последствиях, ничего подобного ответственный правитель не допустит [51, с. 32].

Управление коллективом требует от человека, занимающего руководящую позицию, умения находить подход к каждому подчиненному, стимулировать его к выполнению поставленных задач, умения подчинять индивидуальные потребности каждого члена коллектива общим целям. «Поскольку ключевым элементом рассматриваемых систем управления являются люди, для менеджмента (как процесса) характерна высокая степень неопределенности. В менеджменте нет и не может быть жестко определенных правил и алгоритмов – каждое решение, каждый шаг управленца определяются особенностями его личности и контекстом каждой конкретной ситуации» [56, с. 103].

Все личностные качества руководителя проявляются в его стиле управления. Стиль управления - это привычная для руководителя модель взаимодействия с подчиненными. На его основе принимаются решения, делегируются задачи и определяются ответственные лица. Стиль управления - это определенная система предпочтительных методов, форм управленческой деятельности [6].

Даже если руководитель не осознает, какой стиль управления ему характерен, у него все равно есть устоявшаяся модель поведения. Ее выбор обусловлен природными особенностями характера, текущей ситуацией в компании и другими факторами.

В широком смысле под стилем управленческой деятельности понимается прием или метод поведения менеджера в процессе подготовки

и реализации управленческих решений. Под стилем управленческой деятельности руководителя дошкольной образовательной организации мы будем понимать относительно устойчивую систему методов, средств и форм практической деятельности руководителя, при реализации которой достигается положительный результат управленческих решений.

Таким образом, метод и стиль управленческой деятельности предполагает определенный синтез. Стиль - это форма реализации комплекса приемов управленческой деятельности, принятых этим руководителем в соответствии с его индивидуально-психологическими особенностями.

Впервые вопрос о стилях управленческой деятельности руководителя был рассмотрен в работах К. Левина, выделяющего либеральный, авторитарный и демократический стили.

Стиль руководства как обязательный структурный компонент управления учреждения, также был исследован А.Л. Журавлевым, Е.В. Масловым, М.К. Бункиной, Е.Г. Непомнящим, Е.Б. Моргуновым, А.Н. Дятловым, М.В. Плотниковым, Н.П. Макаркиным, Г.Я. Гольдштейном, Г.Р. Рейниным, С.В. Кинарской и другими; причем эти авторы исследовали преимущественно объективные критерии управления как деятельности в рамках организации.

Взаимосвязь стиля управления и индивидуально-психологических характеристик менеджеров исследовалась в различных аспектах: эмоциональная привлекательность лидера, соотношение лидерских качеств и качеств лидера [9], ценностные ориентации, их иерархия и влияние на профессиональные задачи руководителя [15], влияние восприятия подчиненными индивидуально-психологических особенностей руководителя на оценку стиля руководства [6], влияние руководителя на формирование корпоративной культуры [58]; некоторые авторы отказываются считать стиль руководства проявлением индивидуально-психологических особенностей руководителя, а рассматривают его итог

системного взаимодействия: как «интегральный эффект перераспределения управленческих функций» [36] или «эффективного поведения руководителя на различных этапах становления организации» [19].

В каждой из составляющих управленческой деятельности руководитель может по-разному проявлять свою индивидуальность. Цели, мотивы, сам смысл этой деятельности могут быть самыми разными и по-разному коррелировать с целями организации.

Одним из ключевых факторов, определяющих стиль управленческой деятельности, является система жизненных ценностей руководителя - один, характер задач и целей, которые он перед собой ставит. При этом динамика ценностей в изменяющихся социально-экономических условиях обусловлена как самим изменением в этих условиях, так и личностными особенностями лидера, его возрастом, опытом профессионального управления, социальной ситуацией развития, супружеской жизнью, статусом, количеством детей в семье, образованием. В то же время существует сложная взаимосвязь между системой жизненных ценностей лидера и его стилем руководства.

Согласно исследованиям проблемы, наиболее эффективными лидерами являются мужчины в возрастной группе до 50 лет или женщины старше 50 лет. В обеих группах на первом месте стоят инструментальные ценности, а наибольший выбор приходится на ценность «работа». Существенную роль играют такие акмеологические характеристики, как «количество детей в семье лидера». При наличии двух и более детей эффективность управленческой деятельности оказывается значительно выше, поскольку лидер гораздо больше ориентирован на инструментальные жизненные ценности. Особенно это актуально в ситуации, когда у руководителя две дочери [9].

В соответствии с исследованиями Р.Б. Гительхамера, Ю.П. Субботина, личность руководителя и, как следствие, особенности

стиля руководства оцениваются подчиненными в зависимости от таких значимых детерминант субъективного восприятия, как социально-демографические характеристики руководителей (возраст, пол, опыт работы с руководителем), такие характеристики, как образование и квалификация, менее значимы. В то же время коллектив представляет собой социально-перцептивную группу, в которой индивидуальные решения корректируются в соответствии с групповыми установками и представлениями наиболее референтных членов трудового коллектива [9]. Поэтому некоторые объективно заданные свойства лидера могут искажаться в восприятии группы в целом и отдельных подгрупп. Предварительное ожидание оценки, в свою очередь, позволит лидеру более эффективно адаптироваться к группе и использовать оптимальный стиль руководства. Было проведено ранжирование наиболее привлекательных индивидуально-психологических особенностей руководителя: справедливость, техническая грамотность, стремление к повышению своего профессионального уровня, защита интересов коллектива, дисциплинированность, умение привлечь людей, юмор, подтянутость, рассудительность, оперативность, опрятность, требовательность, гуманность, культурность, оптимизм, настойчивость, доброта, порядочность, деловитость, уравновешенность, скромность, чувство ответственности за работу коллектива, стремление к росту по службе. Причем, первые шесть рангов, как оказалось, на 82% определяют результат восприятия личности руководителя и стиля руководства подчиненными [6, с.83-93].

По мнению А.В. Решетникова, В.И. Шамшурина, Н.Г. Шамшуриной, истинные лидеры, даже самые разные по материальным условиям жизни, социокультурным предпосылкам, тем не менее, принадлежат к единому нравственно-мировоззренческому генотипу индивидов. Суть этого генотипа – суровая моральная дисциплина; основные категории – правдивость, честь, самоуважение и заинтересованное отношение к судьбе

своего народа и родине; методы – изучение всего лучшего в мировой практике, органическое усвоение и приспособление к условиям своей страны и последующее усовершенствование [9, с.58-63].

Стиль деятельности, в том числе и стиль управления, зависит от типологических особенностей свойств нервной системы. Такой вывод демонстрируют результаты исследований Е.А. Климova. Особенность данного подхода состоит в увязывании стилей деятельности со свойствами нервной системы. Отсюда и длинное название: типологически обусловленный индивидуальный стиль деятельности. Свойства нервной системы - устойчивые особенности нервной системы, влияют (при прочих равных условиях) на индивидуально-психологические особенности человека. Типологические особенности проявления свойств нервной системы – выраженность того или иного свойства нервной системы у конкретного человека [31].

Действительно, во многих работах было показано, что склонность к тому или иному стилю деятельности определяется как индивидуальными типологическими характеристиками, так и их сочетанием. Именно типологически обусловленная тенденция к определенному способу осуществления деятельности является первым толчком к стихийному формированию стиля [31].

Е.А. Климов утверждает, что стиль деятельности связан со многими особенностями личности, а не только с типологическими особенностями свойств нервной системы. В.С. Мерлин также отмечает, что индивидуальный стиль деятельности определяется всеми иерархическими уровнями индивидуальности. В частности, многие исследования показали связь между стилями деятельности и тревожностью, волевыми качествами. Поэтому словосочетание «типологически обусловленный индивидуальный стиль деятельности» целесообразно употреблять не во всех случаях, а только в тех, когда изучается типологическая обусловленность стиля. Необходимо иметь в виду, что стиль деятельности может формироваться и

вопреки имеющимся у человека типологическим особенностям (когда стиль навязывается или когда он формируется под влиянием подражания кому-либо).

Итак, стихийное формирование стиля зависит от ряда индивидуальных особенностей руководителя. Однако для успешного управления дошкольной образовательной организацией необходимо осознанно и ответственно подойти к выбору стиля управления, который будет актуален в зависимости от поставленных целей, сложившейся социально-экономической ситуации, характеристик членов коллектива и преобладающего психологического климата в коллективе.

Таким образом, стиль управления дошкольной образовательной организацией зависит от следующих личностных особенностей руководителя: биографические характеристики (возраст, пол, опыт профессиональной управленческой деятельности, семейное положение, количество детей в семье, образование, квалификация), индивидуально-психологические особенности, система жизненных ценностей руководителя (ценностные ориентации, их иерархия, цели, мотивы, сам смысл деятельности), нравственно-мировоззренческий генотип личности, типологические особенности свойств нервной системы.

1.2 Общая характеристика стилей управления

Руководитель управляет организацией в соответствии со своим присущим ему стилем управления. Понятие «стиль управления» возникло после выделения управленческого труда в деятельности организации.

Понятием «стиль управления» обозначается всякая форма, в которой менеджерами выполняются задачи управления.

Стиль управления – это система сложившихся и постоянно применяемых принципов, манер поведения, правил, процедур, реакций на

возникающие ситуации, методов, свойственных для определенной организации и личности [20].

В соответствии с тем, какими принципами руководствуется организация или личность в своей жизнедеятельности, формируются определенные стили управления.

В свою очередь от выбранного стиля управления зависит:

1. Психологический климат в коллективе. Достаточно комфортный психологический климат складывается в коллективах руководителей демократов. Подчиненные лидеров - диктаторов чувствуют себя недооцененными, теряют интерес, работают «от звонка до звонка», так как основным мотивом их деятельности является страх [30].

2. Текучесть кадров. Данная позиция вытекает из предыдущей. Сотрудники, недовольные стилем управления увольняются, часто это лучшие сотрудники. В организации, чаще всего, остаются специалисты с низким уровнем профессиональных компетенций, которые приспосабливаются к некомфортным для себя условиям, а также пенсионеры, привыкшие к тому, что «начальником может быть кто угодно».

3. Саботаж задач. Такая проблема может возникнуть при любом стиле руководства, но проявляться она будет по-разному. Для подчиненных жестких руководителей характерна способность к выполнению самой невыполнимой и абсурдной задачи. Они могли бы предложить значительно более эффективный способ, но просто следуют приказам и распоряжениям. У демократичных руководителей некоторые подчиненные чувствуют вседозволенность и начинают создавать видимость активной деятельности.

4. Наличие новых идей, которые необходимы для развития организации. Если их создает только один человек (директор), они постепенно теряют новизну. Все это приводит к тому, что организация стоит на месте, не развивается.

5. Способность сплотиться и действовать как единое целое в сложные времена. С этим обычно возникают сложности при слишком демократичном стиле руководства. Право последнего слова всегда должно оставаться за руководителем.

Нами были изучены классификации стилей управления, предлагаемые различными авторами.

В 1930-е гг. Куртом Левиным была разработана классификация стилей управления. Согласно данной классификации выделены три основных стиля руководства – авторитарный, либеральный и демократический.

1. Авторитарный стиль руководства.

Авторитарный стиль управления характеризуется единоначалием, концентрацией власти в одних руках. В этом стиле упор делается на администрирование и ограничение контактов с подчиненными.

Такой стиль управления типичен для руководителей, которые не консультируются с членами команды при принятии решений, хотя их вклад может быть действительно ценным. Такой метод и стиль управления эффективны в ситуациях, когда нужно быстро принимать решения, но мнение команды не нужно.

Авторитарный стиль отличается жестким руководством. Работа ведется в соответствии со строгими приказами и распоряжениями. Это часто приводит к деморализации сотрудников, прогулам и текучести кадров.

2 Либеральный стиль руководства.

Лидер с либеральным стилем управления не вмешивается в деятельность коллектива, а сотрудникам чаще всего предоставлена полная независимость, полная свобода действий в работе, руководитель при необходимости оказывает подчиненным поддержку и совет. Подчиненные же устанавливают свои сроки выполнения задач. В этом кроется угроза: члены команды могут принять невмешательство руководителя за

равнодушие, нерационально использовать время и т.д. Самомотивации в таком случае может быть недостаточно для эффективного выполнения работы.

Руководитель - либерал, как правило, способен отменить ранее принятое решение при условии, что его популярности угрожает опасность. Либеральный стиль управления отличается бессмысленным выполнением указаний вышестоящих властей, безынициативностью.

Данный стиль также может проявляться у лидеров, не имеющих контроля над своими делами, а значит, и контроля над делами подчиненных.

3 Демократический стиль руководства.

Руководитель, использующий демократичный стиль управленческой деятельности, решает вопросы коллегиально, информирует подчиненных о состоянии дел в коллективе, адекватно реагирует на критику, делегирует часть управленческих функций другим специалистам. Все члены команды принимают участие в подготовке к реализации управленческих решений. Руководители поощряют творчество и, как правило, вовлеченность подчиненных во все процессы и проекты высока.

Такой подход формирует у членов команды высокую степень удовлетворенности работой и повышение производительности. Однако демократический стиль не всегда может быть эффективным. Это особенно актуально в ситуациях, когда решения необходимо принимать в короткие сроки.

Демократический стиль управления предполагает высокую степень лидерских качеств, в противном случае, обладая большой свободой действий, некоторые сотрудники могут использовать свое время нерационально или даже попытаться взять руководство в свои руки.

Каждый из стилей управления классификации Курта Левина имеет свои плюсы и минусы (таблица 1). Гибкость руководителя заключается в

том, чтобы использовать преимущества каждого стиля управления и применять его в зависимости от особенностей сложившейся ситуации.

Таблица 1 - Достоинства и недостатки стилей управления классификации Курта Левина

Стиль управления	Недостатки	Достоинства
Авторитарный стиль	Текучесть кадров: талантливые сотрудники, как правило, уходят, не выдержав диктатуры. Безынициативность подчиненных. Не принимаются к сведению даже ценные идеи сотрудников. Выполнение приказов часто делается «для галочки», чтобы избежать взыскания. Сотрудники делают все, что от них требуется, но с низкой самоотдачей.	Высокая скорость принятия решений (руководитель) и выполнения распоряжений (подчиненные). Решения исполняются в короткий срок. Стабильность. Отсутствие планерок, собраний с целью принятия решений.
Демократический стиль	Чрезмерно растягиваться процесс принятия решений. От выполнения основных задач всех отрывают многочасовые совещания и бесконечные планерки. Часто сотрудники воспринимают такой стиль управления как попустительство. Многие задачи откладываются на потом и не выполняются никогда.	Мимо руководителя не проходит ни одна ценная идея, мнение каждого сотрудника выслушивается и принимается во внимание. Работники чувствуют свою ценность, раскрывают лучшие качества и вносят весомый вклад в общее дело. Организация развивается быстрее. Текучесть кадров в организации низка.

Позднее в классификацию Курта Левина были внесены дополнения и уточнения.

Так А.Л. Журавлев выделил промежуточные типы. Поскольку стиль руководства одновременно включает три, в разной степени выраженных, компонента: директивность, коллегиальность и невмешательство (попустительство), он кроме трех крайних типов выделяет и промежуточные: директивно-коллегиальный, директивно-попустительский, попустительски-коллективный, а при равенстве разных компонентов - промежуточный и смешанный. Кроме того, по степени выраженности компонентов каждый из них делится на невыраженный,

оперативный и выраженный. На низовом уровне управления наиболее распространен смешанный стиль, на среднем и высшем уровне чаще встречаются директивный и попустительский стили [20].

Польский психолог Е. Старостяк выделил в авторитарном стиле три подтипа [9].

1. Жесткий: руководитель строг, но справедлив, поддерживает уже сложившиеся отношения в коллективе даже при изменении ситуации; приверженец подчинения, хорошо относится к подчиненным, «знающим свое место». Многие люди принимают этот тип лидерства, потому что он уменьшает их личную ответственность за неудачи команды. При этом подчиненные считают, что выполняют только индивидуальные обязанности.

2. Хозяйский: лидер навязывает свою позицию отцовской заботы своим подчиненным, уделяет внимание улучшению их материального благосостояния, вмешивается в их дела, даже личные. Преувеличенная защита и опека подчиненных может заставить их реагировать агрессивно. Они оказывают лидеру, который, по их словам, не дает им «даже дышать», серьезное сопротивление. Другие могут привыкнуть к такой системе руководства и даже стремятся ее сохранить, так как в этом случае любые их действия и желания уже «запрограммированы». В результате этот подстиль управления снижает деловую и социальную активность подчиненных, а в некоторых случаях лишает их возможности вести самостоятельную жизнь.

3. Непоследовательный: как правило, руководитель этого подстиля неумелый, несобранный, деспотичный. Он показывает видимость силы, однако не уверен в себе. Он предпочитает выдвигать более слабого, но покорного, а не более знающего, но независимого. Мелкий разборчивый, но готовый пойти на компромисс, который поможет ему уйти от ответственности в случае неудачи.

Роберт Блэйк и Джэйн Моутон разработали 5 стилей управления [14].

1. Примитивное руководство.

Руководитель прилагает минимум усилий, чтобы наладить заботу о людях и эффективное производство. У такого руководителя минимальный стимул к тому, чтобы члены коллектива получали удовлетворение от работы. В результате в организации преобладает высокая степень дезорганизации, а сроки выполнения задач не соблюдаются.

Самому руководителю свойственны неэффективность и желание просто сохранить позицию.

2. Авторитарное руководство.

Для руководителя такого стиля управления характерна забота о производстве и отсутствие интереса к подчиненным. Его отличает высокий уровень ответственности, интеллекта и организаторских способностей.

Между лидером и членами коллектива сохраняется дистанция. При этом менеджер считает, что эффективность работы зависит от строгой организации, и максимально исключает людей из процессов принятия решений.

На короткой дистанции такой стиль руководства может повысить производительность команды. На длинной же, из-за жесткой политики, это приводит к недовольству со стороны подчиненных.

3. Производственно-социальное руководство.

Достаточно сбалансированный стиль, при котором руководитель достигает компромисса - баланса между производительностью и заботой о потребностях сотрудников. Такого менеджера отличают прогрессивные взгляды, обсуждение решений с командой, заинтересованность в успешном завершении проекта.

Однако руководители с таким стилем управления не настаивают на новых критериях достижения целей, что часто приводит к средним результатам. Более того, типичны ситуации, когда не все потребности производства и сотрудников полностью удовлетворяются.

4. Социальное руководство.

Руководитель уделяет много внимания заботе о сотрудниках и мало - заботе о задачах и производстве. При таком подходе они работают в теплой атмосфере, приятной и дружелюбной обстановке. Менеджер считает, что подобный подход создает условия для самомотивации и трудолюбия.

Однако слабая ориентация на задачи часто создает препятствия на пути к высокой производительности, что приводит к противоречивым результатам.

5. Командное руководство.

Данный стиль управления характеризуется сильным вниманием к производству и потребностям членов команды. Руководитель знает, что полномочия, преданность делу, доверие и уважение, а также участие в процессах принятия решений имеют решающее значение для создания атмосферы в коллективе. Это, по его мнению, автоматически приводит к высокому уровню производства и удовлетворенности работой.

Создатели классификации считают этот стиль руководства наиболее оптимальным.

Как правило, для успешного управления организацией используются смешанные стили, имеющие в себе черты методов руководства из различных классификаций.

В связи с этим возникла следующая классификация управленческих стилей:

- одномерный стиль, который остаётся неизменным вне зависимости от каких-либо внешних факторов; авторитарный, демократический, либеральный - в этот раздел подойдёт любой;
- многомерный стиль управления, то есть изменяющийся под влиянием определенных обстоятельств, ситуаций, а иногда и конкретных сотрудников; именно этот вариант был признан наиболее эффективным.

Модель Курта Левина с её категоричным делением на авторитарный, демократически и попустительский стили подойдет для иллюстрации одномерного стиля управления.

Многомерный стиль управления характеризуется как ситуационный, то есть изменяющийся в зависимости от текущей ситуации. Одной из первых систем, соответствующих этой концепции, стал вариант Т. Митчела и Р. Хоуса, предложенный в 1970-х годах.

Ими было предложено четыре стиля ситуационного управления:

- поддержка, применяется в том случае, когда для сотрудников особенно важно чувство принадлежности к коллективу;
- инструментальный, то есть ориентированный на организацию технических условий производства (его используют в случаях, когда сотрудники стремятся к самостоятельности, сосредотачиваясь на обеспечении необходимых ресурсов);
- участие, при котором подчиненные по максимуму вовлечены в принятие решений, а руководитель открыт к сотрудничеству (в процессе задействован каждый);
- достижение подразумевает, что руководитель ставит перед подчиненными задачи и обеспечивает материально-техническую базу для их выполнения, позволяя самостоятельно достигать поставленных целей (это отличный вариант для экспертов в своей области, которые уже отлично знают, что им делать).

Сочетая эти четыре управленческих стиля, руководитель действует эффективно в любой ситуации. Однако в большей степени ему всё же остаётся присущ природный стиль руководства.

На выбор стиля управления оказывают влияние следующие факторы:

1. Стрессовость ситуации. В любой организации бывают моменты, когда лучшим решением является на самом деле отдать подчиненным список приказов в спокойном тоне. Это сократит время принятия решений и ускорит процесс выполнения задач.

2. Сложность задачи. Нецелесообразно собирать мнения членов команды о решении небольшой проблемы, ее решение можно поручить одному конкретному специалисту. Однако, если неудачное решение дорого обойдется компании, стоит узнать мнение всех членов команды. Решение будет принимать руководитель, но с учетом точки зрения большинства членов коллектива.

3. Команда. Каждый тип руководителя быстро притягивает к себе определённых подчиненных. И всё же в любом коллективе есть разные категории подчиненных, к которым может быть применен различный стиль руководства.

4. Характер работы. В зависимости от задач, выполняемых на конкретном этапе. Например, выполнение творческих задач не терпит авторитарного стиля руководства в отличие от подготовки к плановой проверке [14].

Итак, для успешного управления организацией используются смешанные стили, которые имеют особенности методов управления из разных классификаций. Чтобы быть успешным и эффективным руководителем, нужно уметь находить баланс. Оптимальность выбранного стиля управления предполагает наилучшее из того стиля (или их комбинации в некотором соотношении), который приносит наилучшие результаты с наименьшими затратами, затратами сил, времени, с минимумом негативных последствий управленческих действий.

Именно такой подход повышает эффективность управления и шансы на успешное выполнение поставленных целей и задач перед организацией и коллективом.

1.3 Организационно-педагогические условия, влияющие на оптимизацию индивидуального стиля руководителя дошкольной образовательной организации

Эффективный руководитель придерживается в руководстве учреждением не одного конкретного стиля управления, а выбирает необходимый стиль в зависимости от конкретной ситуации, т.е. придерживается стиля индивидуального ситуационного управления.

Формирование оптимального стиля управления зависит от личностных профессиональных качеств руководителя, ведущих к повышению профессионального мастерства:

- организация самообразования, расширяющего представление о возможных стратегиях и тактиках управления;
- освоение руководителем управленческих технологий;
- рефлексия своей управленческой позиции.

Рассмотрим каждое из вышеперечисленных условий.

Современные требования социально-экономического развития, реформа системы образования ставят перед руководителями образовательных организаций новые задачи по повышению профессионального уровня. Самообразование играет важную роль в решении этих проблем.

Самообразование - процесс сознательной, самостоятельной познавательной деятельности. «Самообразование - целенаправленная познавательная деятельность, управляемая самой личностью, приобретение систематических знаний в какой-либо области науки, техники, культуры, политической жизни и т.п. В основе самообразования - интерес занимающегося в органическом сочетании с самостоятельным изучением материала» [23, с.225].

В том случае, если процесс обучения осуществляется добровольно, осуществляется осознанно, планируется, управляется и контролируется

самим человеком, необходимо совершенствовать какие-либо качества или навыки, тогда речь идет о самообразовании.

Ф.А.В. Дистерверг считал, что воспитание, полученное человеком, завершено, достигло своей цели, когда человек становится настолько зрелым, что у него есть сила и воля к самообразованию на протяжении всей своей дальнейшей жизни, и он знает путь и средства, как может сделать это как личность, влияющая на мир [21].

Для руководителя дошкольной образовательной организацией важно самообразование в направлении изучения стратегий и тактик управления.

Под стратегией управления понимают долговременное и качественно определенное направление развития организации в соответствии с целью, поставленной перед ней. Стратегия учитывает масштабы, средства и формы учреждения, характер взаимоотношений между объектами управления, положение организации в окружающей среде. Также стратегия определяет пути достижения долгосрочных целей в постоянно меняющейся среде, основным содержанием которой является конкуренция. Стратегия управления проявляется в целях и принципах практической деятельности, в требованиях к объектам управления, в способах принятия управленческих решений. Она обеспечивает реализацию миссии организации и достижение ее целей.

Стратегия управления находит свое реальное воплощение в программе развития, цели и миссии, принципах практического управления, требованиях к персоналу, в методиках разработки управленческих решений.

Часто стратегию сопоставляют с прогнозом. Стратегия – нечто большее, чем прогноз. Прогноз - это предвидение и позитивных, и негативных черт будущего, это возможное будущее. Стратегия, основанная на прогнозе, формулирует положительные черты, которые желательны и необходимы для достижения, и исключения, по

возможности, отрицательных явлений. Стратегия - это программа действий, а не предвидение и предсказание [25].

Понятие стратегии необходимо соотносить с понятием развития. Без развития нет стратегии. В этом отношении стратегия - это набор изменений, которые определяют жизнеспособность организации и увеличивают вероятность ее выживания или потенциал выживания в изменяющейся среде.

Понятие стратегии неотделимо от понятия цели, которая в развитии выступает маяком, главным ориентиром, отражает тенденции изменения интересов, определяющие деятельность человека. Цель фокусирует внимание на проблемах, позволяя выделить основные и развить необходимую тактику управления.

Также понятие стратегии неотделимо от понятия прогнозирование. Стратегия появляется как результат осмысленного и аналитического, а точнее научного предвидения будущего, реалий его достижения и понимания необходимого.

Кроме того, понятие стратегии нельзя оторвать и от понятия «миссия». Миссия характеризует назначение организации, а также ее роль в общих тенденциях развития человека, общества, цивилизации и человечества.

Понятие стратегии неразрывно связано с понятием «методология менеджмента». Методология требует стратегического подхода к менеджменту, а стратегия менеджмента немыслима и невозможна без методологии менеджмента, без соответствующего внимания к методологии менеджмента.

Стратегия является одной из важнейших характеристик менеджмента. Если менеджмент строится на добротной стратегии и с учетом ее основных положений, его называют стратегическим менеджментом.

Организация может развиваться с использованием разнообразных стратегий: стратегия производства и стратегия маркетинга, стратегия внутреннего и внешнего развития, стратегия конкуренции, стратегия качества, стратегия инновационной деятельности, стратегия в работе с персоналом и др.

Стратегию разрабатывает руководитель учреждения, а ее реализацией заняты все уровни управления.

В практике управления возможно одновременное использование нескольких стратегий.

Стратегия управления учреждением может быть прямой и косвенной.

Прямая стратегия, является целенаправленной, она устанавливает общие цели организации и пути их достижения.

Косвенную стратегию часто называют стратегией последовательной реализации и способом реагирования на внешние воздействия, так как она предусматривает свою реализацию в зависимости от сложившихся обстоятельств. Применять косвенную стратегию в чистом виде практически невозможно.

Большое количество организаций при разработке собственной стратегии сочетают оба типа рассматриваемых стратегий. На основе информации, доступной на момент разработки, формируется прямая стратегия, в процессе ее реализации переходят к стратегии последовательного внедрения, вносят при этом изменения в начальные настройки в зависимости от изменившихся условий.

Изучение, анализ и обобщение наиболее часто используемых стратегий управления позволяет выделить их главные элементы, определяющие различные подходы организации к своему развитию. Такими элементами являются: образовательная услуга, технология данной услуги, рынок, отрасль (в нашем случае дошкольное образование), положение организации внутри отрасли. Изменения в состоянии одного

или нескольких главных элементов находят отражение в стратегии концентрированного роста.

Стратегия концентрированного роста учитывает жизненный цикл услуги и/или рынка, не затрагивая неизменных остальных элементов. Такая стратегическая обусловленность заставляет организации существенно улучшать образовательную услугу или начинать предоставление новой, входящей в ту же отрасль дошкольного образования. В первом случае учреждение предусматривает меры по улучшению своего положения на существующем рынке. Поэтому такую стратегию называют стратегией усиления позиций на рынке. Во втором случае, когда для реализации образовательной услуги ищут способы перехода на новые рынки сбыта (т.е. на нового потребителя услуги), стратегию называют стратегией развития рынка.

Если же учреждение предполагает переход на внедрение новой услуги и ее реализацию на старом, уже хорошо освоенном рынке, то разрабатывают стратегию развития продукта.

Стратегия управления конкретизируется в тактике управления. Под тактикой управления понимают совокупность управленческих решений, определяющих оптимальные пути достижения стратегических целей в конкретных условиях функционирования учреждения.

Таким образом, тактика – это одна из характеристик менеджмента, которая связана со стратегией и является ее необходимым дополнением. Реализация стратегии невозможна без определенной тактики. Тактика предполагает учет тех обстоятельств, которые невозможно учесть во время разработки стратегии. Это обстоятельства, связанные с конкретными условиями управления, внезапными случайностями, неожиданными противоречиями. В тактике находят свое выражение реальная траектория движения к цели [21].

Тактика менеджмента – это совокупность управленческих решений, отражающих наилучший вариант реализации стратегических целей в конкретных условиях функционирования организации [21].

Тактики могут быть различными: выжидания, осмотрительности, агрессивности (существует понятие агрессивного маркетинга), шоковой терапии, осторожности, невмешательства, последовательности, скачка, цикличности, маневрирования, манипуляции (обманные движения), прессинга (непрерывного давления) двойной меры, решительности, настойчивости. Разнообразие тактик необходимо знать и умело использовать. Выбор тактики во многом зависит от стратегии, хотя в рамках одной и той же стратегии возможны использование и реализация различных тактик.

Как нами было подчеркнуто выше, стратегия и тактика тесно взаимосвязаны. Они формируются в результате разработок, основанных на специальных исследованиях, прогнозировании, оценке потенциальных и реальных возможностей организации.

Возможно проанализировать любую проблему, ситуацию, управленческое решение с позиций стратегии и тактики.

В современной практике менеджмента исключительное значение имеет сочетание стратегии и тактики, их соответствие. Это сочетание проявляется в том, что стратегия определяет последовательность в действиях руководителя, позволяет сопоставлять каждое решение с последствиями его исполнения, обеспечивает непрерывность развития. Тактика позволяет выбирать наилучшие варианты поведения и действий в конкретных обстоятельствах. Но в любом тактическом решении заложены принципы выбранной стратегии.

Разработка стратегии и тактики управления требует различных методологий. В разработке стратегии базовым является цель, отражающая видение будущего, прогнозы развития. Разработка тактики построена на оценке текущего, анализе конкретной ситуации, определении проблем,

выборе пути движения к цели. Иногда эти пути не являются прямыми, линейными. Может возникать представление о нарушении стратегического замысла. Возможна и корректировка стратегии, конечно, до определенных пределов, иначе это не стратегия, если не даст возможности определения тактики достижения цели.

Связь стратегии и тактики в значительной мере зависит от персонала. Его понимание стратегического замысла, его профессионализм в реализации тактики определяют реальность любых программ. Вот почему разработка стратегии и тактики, обеспечение их соответствия зависят не только от руководителя. Это характеристики менеджмента в целом – его методологии, организации, персонала, информационного обеспечения, мотивации и прочее.

Разнообразие стратегий и тактик, а также их взаимосвязь представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 - Разновидности стратегий и тактик менеджмента

Как мы видим, на рисунке представлено многообразие стратегий и тактик управления. Руководителю важно определить стратегию развития учреждения, которая должна соответствовать поставленной цели. Выбранной стратегии управления должна соответствовать тактика, которая также определяется актуальными условиями реализации стратегии.

С целью овладения методологией стратегического управления организацией руководителю необходимо организовать процесс самообразования.

Самообразование руководителя дошкольной образовательной организации также должно происходить и в направлении освоения технологий управления.

Говоря о технологиях управленческой деятельности современного руководителя, оценивая эффективность применения тех или иных технологий, надо понимать, что собой представляют понятия «управленческая технология», «технология управленческой деятельности».

Отметим, что научно-теоретический аспект по этому вопросу достаточно широко представлен работами и монографиями различных современных авторов, как российских, так и зарубежных (Б.Н. Герасимов, В.В. Морозов, У. Райс-Джонстон, С.О. Календжян и др.).

В основе каждой технологии лежат четкие алгоритмы действий, которые гарантированно приводят к запланированному результату. Они помогают экономить расходы времени и ресурсов. Хорошо известно, какой выигрыш дают технологии в производстве. Не меньшая эффективность достигается и при использовании технологий в управленческой деятельности. Важно правильно выбрать, разработать и внедрить необходимые управленческие технологии, для этого необходимо владеть ими.

Управленческие технологии являются частью социальных технологий. В связи с этим, под формулировкой «технология управления» мы понимаем набор управленческих средств и методов достижения

поставленных целей, приёмы эффективного воздействия на персонал, принципы организации деятельности и системы контроля.

Технологии отражают и организуют управленческие процессы; это приемы, порядок, регламент выполнения процесса управления. Иначе говоря, суть управленческих технологий состоит в системном соединении научного знания, управленческих потребностей и интересов общества, целей и функций управления, возможностей и элементов управленческой деятельности.

Управленческая технология разделяется на последовательно взаимосвязанные процедуры и операции, которые более или менее унифицированы и имеют целью достижение высокой эффективности. Под процедурой понимается набор действий (операций), с помощью которых осуществляется тот или иной основной процесс (фаза, этап), выражающий суть данной технологии. Операция является непосредственно практическим актом решения определенной задачи в рамках соответствующей процедуры управления. Операция это однородная, логически неделимая часть процесса управления, направленная на достижение определенной цели, она выполняется одним или несколькими исполнителями.

Множество технологических нововведений, позволяющих по-новому решать проблемы в управлении, порождает научно технический прогресс, тем самым он оказывает влияние на технологии управления.

Итак, управленческие технологии – это набор управленческих средств и методов достижения, поставленных целей организации, включающих методы и средства сбора и обработки информации; приёмы эффективного воздействия на работника; принципы, законы и закономерности организации и управления; системы контроля [50].

Существуют следующие типы управленческих технологий:

- 1) управление по целям:

а) простое целевое управление - руководитель определяет только сроки и конечную цель, но не механизм её достижения,

б) программно-целевое управление - предусматривает определённые цели, механизмы и сроки для каждого этапа достижения целей,

в) регламентное управление - цель достигается обязательно, но сроки установить трудно;

2) управление по результатам - базируется на усилении функции, координации и интеграции деятельности всех подразделений (данная технология применительна в тех случаях, когда невелико время между принятием решения и его результатом);

3) управление на базе потребительских интересов - основано на стимулировании деятельности человека через его потребности и интересы (пища, жильё, отдых и т.д.);

4) управление на базе активизации деятельности персонала - реализуется путем стимулирования (морального и материального) персонала и мобилизация его интеллектуального потенциала;

5) управление в исключительных случаях - заключается в чётком распределении всех управленческих и производственных функций, основной формальный руководитель осуществляет лишь связь с внешней средой;

6) управление путём проверок и указаний - основано на жёстком планировании деятельности подчинённых и постоянном контроле руководителя за всей деятельностью;

7) управление на базе «Искусственного интеллекта» - реализуется на базе информационных систем с применением современных технических средств.

Более подробно остановимся на двух аспектах, которые на наш взгляд более актуальны, практико-ориентированы и адаптированы для внедрения в дошкольные образовательные организации.

Это технология управления проектами и кадровая политика, реализуемая посредством, так называемых, социальных, человеко-ориентированных технологий, в рамках системного подхода в управлении.

Говоря об управленческих технологиях, направленных на продвижение учреждения в целом, с учетом ориентации на потребности и запросы общества (родители, дети, система образования муниципалитета), необходимо уделить внимание технологии управления проектами.

В нашем понимании, проект – это уникальный комплекс взаимосвязанных работ или мероприятий, направленных на создание продукта или услуги в рамках запланированных ресурсов и установленных требований к качеству результатов [24].

Таким образом, проектное управление – это не просто качественный менеджмент, это целенаправленный комплекс взаимосвязанных действий, ориентированных на результат [24].

Как отмечал Сенека: «Когда человек не знает, к какой пристани он держит путь, для него ни один ветер не будет попутным». Таким образом, главная управленческая задача - определить стратегию развития образовательного учреждения. Из стратегических задач развития учреждения формируется проект (или проекты).

Наиболее очевидный способ сделать свой проект более управляемым и эффективным – это разбить процесс его исполнения на последовательные этапы с указанием дедлайнов (контрольных сроков), (рисунок 2).

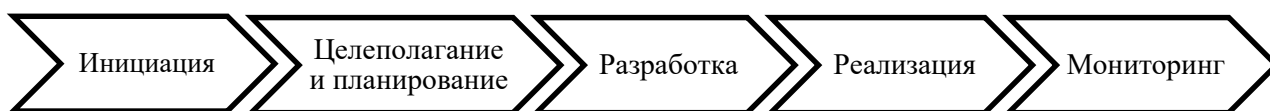


Рисунок 2 - Схема технологии управления проектами

В дошкольном образовательном учреждении могут одновременно реализовываться несколько проектов.

Таким образом, реализация проектов может определять концепцию для каждого детского сада в рамках развития стратегии образовательного учреждения. Это определяет имидж, становится брендом, позволяет учреждению быть конкурентоспособным на рынке качественных образовательных услуг.

Далее обозначим возможные составляющие управленческой технологии, направленной на кадровую политику.

1. Делегирование полномочий. Делегирование полномочий позволяет каждому работнику заниматься стратегией своего дела, вместо того, чтобы решать одни оперативные задачи. Передача полномочий стимулирует персонал к проявлению инициативы и ответственности, в результате чего обеспечивается быстрая реакция на изменения условий, одновременно возрастает уровень мотивации.

2. Достаточное информирование. Информирова сотрудников в правильный момент времени, т.е. вовремя, в достаточном объеме и не только внутренней информацией учреждения, но более широким спектром информации, можно формировать доверительную партнерскую атмосферу и прогнозировать деятельность сотрудников, как ответную реакцию на информацию.

3. Правильное целеполагание. Цели и задачи должны быть конкретными, подробными, понятными и реально выполнимыми, с обозначением сроков исполнения.

4. Обязательная обратная связь, как система контроля и мотивации. Сотрудники должны сразу получать отзыв об успешности или неуспешности их работы. Признание успехов приводит к закреплению позитивного результата как нормы деятельности и сохранения темпа работы. Следует отметить, что и негативная обратная связь помогает в работе над ошибками, но если она оформлена как конструктивная критика.

5. Разграничение понятий «результат» и «вклад». Часто, успех за какое-либо дело «приписывается» тому, кто был назначен ответственным.

Необходимо понимать, что успех - это сумма «вкладов» всех членов команды.

Так, например, к процессу формирования имиджа учреждения наряду с педагогическими работниками причастны и вспомогательные кадры.

6. Развитие и мотивация персонала.

Как правило, должностные инструкции ограничиваются описанием общих положений и задач. Необходимо формировать определенный профиль требований к лицу, занимающему какую-либо должность. Профили требований могут дополнять должностные инструкции, описывая при этом конкретные требования к работе (компетенции, квалификацию, отдельные способности и личностные качества). И зная те параметры, которые не соответствуют заданным требованиям можно планировать траекторию развития педагогических кадров.

Говоря о мотивации персонала, на наш взгляд, необходимо строить управленческую работу с ориентирами направленными в большей степени на формирование внутренней, а не внешней мотивации.

Для грамотного формирования стратегии управления, выбора тактик и управленческих технологий необходимо прибегнуть к эффективному анализу собственной управленческой деятельности. Другими словами осуществлять рефлексию своей управленческой позиции.

Рефлексия - это механизм отражения личностных смыслов и принципов действий посредством установления связей между конкретной ситуацией и мировоззрением личности, лежащий в основе самоконтроля и саморегуляции личности в общении и в деятельности [45]. Именно «рефлексия выводит человека из сиюминутного временного пространства, заставляя его обратиться к прошлому с целью отражения в сознании уже происшедших событий со стороны, находясь над ситуацией». Бывает, что временной интервал между действием и его отображением, осознанием так мал, что может создаваться впечатление об их одновременности. Поэтому

рефлексию рассматривают как способность человека совершать какие-либо действия или поступки и при этом фиксировать в сознании каждую деталь, то есть одновременно быть «исполнителем» действия и его («наблюдателем») [1].

Благодаря рефлексии человек оказывается в состоянии осознанно, целенаправленно управлять всеми иными психическими процессами; осознаваемо и произвольно контролировать, направлять их ход. Рефлексия представляет собой «процесс организации процессов». Этот процесс наиболее важен именно для управленческой деятельности, поскольку ее основным предметом являются «социальные объекты», которые также наделены свойством рефлексивности, осознаваемости своего поведения.

В структуре рефлексии различают четыре ее основных аспекта, в зависимости от той функции, которую она призвана реализовать [1].

1. Кооперативный аспект рефлексии. Играет ведущую роль в организации коллективной деятельности и имеет непосредственное отношение к психологии управления. Он связан с координацией профессиональных позиций и групповых ролей субъектов, с кооперацией их совместных действий. Кооперативный аспект предполагает опору на рефлексивную антиципацию - прогнозирование и предвосхищение ответных действий посредством постановки себя в позицию других.

2. Коммуникативный аспект. Рефлексия рассматривается в качестве необходимого компонента общения и межличностного восприятия; как специфическое средство познания человека человеком. В данном аспекте имеет место размышление за другое лицо; способность понять, что думают другие люди, и осознание человеком того, как он сам воспринимается партнером по общению.

3. Личностный аспект рефлексии. Он проявляется в способности человека строить новые образы себя в результате общения с другими людьми и активной совместной деятельности. Кроме того, в структуре сознания человека существует ряд основных подструктур:

«Я» - физическое тело, «Я» - биологический организм, «Я» - социальное существо, «Я» - субъект своего поведения. Рефлексия интегрирует все эти подструктуры в целостную систему.

4. Интеллектуальный аспект рефлексии. В данном случае имеется в виду рефлексия как умение субъекта выделять, анализировать и соотносить с предметной ситуацией собственные действия, осуществлять произвольную регуляцию интеллектуальной деятельности.

Рефлексия собственной деятельности субъекта рассматривается в трех основных формах в зависимости от функций, которые она выполняет во времени: ситуативная, ретроспективная и перспективная рефлексия.

Ситуативная рефлексия обеспечивает непосредственную включенность субъекта в ситуацию; осмысление ее элементов; способность субъекта соотносить с предметной ситуацией собственные действия, координировать и контролировать элементы деятельности в соответствии с меняющимися условиями. Ее проявлениями выступает склонность человека к самоанализу в жизненных ситуациях; то, насколько часто человек прибегает к обдумыванию происходящего, как долго он это делает, насколько тщательно готовится к принятию решения [53].

Ретроспективная рефлексия применяется для анализа и оценки уже выполненной в прошлом деятельности, прошедших событий. В этом случае человек рассматривает предпосылки, мотивы, причины происшедшего, результаты прошлого поведения, его ошибки и возможные их причины [53].

Перспективная рефлексия включает в себя обдумывание предстоящей деятельности, планирование и представление о целях и будущих результатах, выбор наиболее эффективных способов выполнения данной деятельности и прогнозирование вероятного ее исхода. Примером такой рефлексии может служить тщательное планирование деталей, которые значимы для выполнения предстоящей деятельности, частота

мысленного обращения к будущей деятельности, беспокойство о будущем [53].

Как мы видим, роль рефлексивных процессов в деятельности управления высока. Они занимают ведущее положение при реализации любой из основных управленческих функций. Их эффективность определяется точностью произвольного контроля за ними, что требует первоочередного «подключения» именно рефлексивных процессов.

Примером может послужить функция мотивирования. Мотивирование направлено на то, чтобы исполнители были заинтересованы в выполнении работы в соответствии с делегированными правами и обязанностями, а также с общим планом деятельности организации. Это возможно лишь на основе учета многих мотивационных факторов и, главное, на основе понимания самой мотивации как процесса создания внутреннего побуждения к деятельности в результате привлечения системы потребностей личности [51].

В связи с этим руководителю необходимы навыки восприятия состояния человека, его личностных характеристик, мотивационной направленности, интересов, типичных форм поведения в разных ситуациях. Кроме того, известно, что охотнее всего человек делает то, на что решился самостоятельно. Поэтому перед руководителем стоит непростая задача – таким образом поставить перед подчиненными цель, чтобы она воспринималась ими как их собственная.

Опытный руководитель также старается понять, почему провинившийся сотрудник поступил именно таким образом, и только затем выбирает меры и формы воздействия за проступок. Это требует от руководителя рефлексивной переориентации своей позиции в позицию подчиненного, наличия соответственных рефлексивных способностей. Рефлексия играет ведущую роль не только при реализации основных управленческих функций, но и занимает ключевое место в структуре социального интеллекта.

В связи с понятием рефлексии выделяют еще одно качество, которым обладает «эффективный менеджер» - дидактичность. Это умение довести свои идеи, принятые решения, программы до подчиненных в такой языковой и экспрессивной форме, которая обеспечивает понимание, усвоение, переработку необходимой для эффективной работы информации и доверие к ней [51]. Дидактичность включает в себя умение говорить, слушать, убеждать, правильно формулировать свои мысли.

Итак, в свете всего сказанного, очевидна большая значимость рефлексивности в управленческой деятельности. Поэтому, казалось бы, чем более рефлексивным является руководитель, тем эффективнее его деятельность, тем выше удовлетворенность подчиненных руководством. Однако, в действительности, существует более сложная закономерность. Специальные исследования показали, что между уровнем рефлексивности и эффективностью управленческой деятельности нет прямой связи.

Лучшими в своем деле оказались руководители, у которых способность к самоанализу, к восприятию внутреннего мира других людей была на среднем (хотя и достаточно развитом) уровне. Руководители, имеющие низкий «индекс рефлексивности», обладают недостаточными способностями к выполнению основных управленческих функций; характеризуются в целом как профессионально неэффективные [48]. Но и руководители с сильно выраженной «склонностью к раздумьям», часто прибегающие к тщательному анализу происходящего, нередко не справляются с работой, требующей обработки больших массивов информации, необходимости оперативного принятия решения (подчас в условиях дефицита времени и неопределенности). Кроме того, доказано, что высокая способность к рефлексии связана с тревожностью, мнительностью, склонностью испытывать чувство вины.

В заключение характеристики специфики рефлексивных процессов в управленческой деятельности необходимо остановиться на понятии рефлексивного управления. В широком смысле - это управление,

построенное с учетом и на основе психологических закономерностей рефлексии, о которых сказано выше. Это синоним психологически обоснованного, грамотного, гуманистически ориентированного управления.

В узком - специальном смысле, под рефлексивным управлением понимается особая тактика воздействий на других, в основе которой лежит проекция собственных способов поведения в той или иной ситуации на прогнозируемое поведение других людей [36].

Кроме того, доказано, что рефлексивное управление обычно приводит и к определенному переосмыслению руководителем своей управленческой деятельности. Такое переосмысление включает пять главных и взаимосвязанных процессов [36].

1. Преобразование прямых управленческих воздействий в кооперативно-партнерские взаимодействия, которые работают не по сиюминутным, а по долговременным интересам и целям. Это способствует повышению устойчивости таких взаимосвязей, постепенному превращению прямого управления в самоуправление.

2. Перевоплощение руководителя, а также его сотрудников в такие роли, которые расширяют и обогащают внешние и внутренние контакты. В ходе специализированных ролевых игр, девиз которых «Познай других через себя и себя через других», отрабатывается обогащение ролевого репертуара.

3. Переоценивание на этой основе своих обязанностей, возможностей, желаний, стремлений на меняющихся путях партнерского взаимодействия. Этот процесс подразумевает более углубленное понимание себя, более корректное понимание партнеров, более ясное понимание того, как тебя воспринимают другие.

4. Переструктурирование управленческих отношений руководителя в новую организацию совместного делового партнерства по

долговременным интересам и конечным результатам с делегированием полномочий «снизу вверх» и «сверху вниз».

5. Переакцентирование руководителя с одной системы управленческих ценностей на другую. Она закрепляет новый способ поведения и мышления.

Результаты рефлексии позволяют точнее оценивать свое поведение и принимать более правильные решения. Чем большее содержание деятельности личности охватывается рефлексией, тем выше эффект ее развития. В целом способность к рефлексии характеризует профессиональную зрелость менеджера.

Рефлексивное управление является одним из универсальных внутренних механизмов повышения эффективности руководителя: принимаемых им решений, поведения в группе, работы в организации в целом, а также собственного развития. Рефлексия - процесс самопознания и саморегуляции человеком своих желаний, целей, умственных действий, Я-образа, переживаний и смыслов [36].

Основная функция рефлексии состоит в том, чтобы обеспечить более полное и ясное осознание человеком выполняемой им деятельности в ее отдельных элементах (факторы, цели, средства) и как единого целого (деятельность как целостное образование, составляющее функциональную часть всей жизнедеятельности). Результаты рефлексии позволяют точнее оценивать свое поведение и принимать более правильные решения.

Рефлексия возникает у человека как результат определенного уровня развития мышления и самосознания. Благодаря ее появлению отдельные составляющие деятельности и личности, включая само мышление, становятся объектом самопознания: возникают мысли о своих желаниях, целях, о том или ином высказывании или эмоциональной реакции, внутреннем состоянии, в результате личность развивается. То же происходит с личностью и в профессиональной деятельности. Эффект

развития личности тем выше, чем большее содержание ее деятельности охватывается рефлексией.

Как мы видим, рефлексия имеет большое значение для человека в любой деятельности. Но особую роль она играет в сложной интеллектуальной работе и в тех ее видах, которые характеризуются сложным межличностным и групповым взаимодействием. К ним, бесспорно, относится управленческая деятельность. Именно поэтому руководитель должен обладать высокими способностями как интеллектуальной, так и социальной рефлексии.

Способности руководителя к рефлексии наиболее полно проявляются в следующих видах профессиональной деятельности:

- в оценке производственной ситуации, в том числе поведения других людей;
- в определении, постановке, выборе цели;
- в анализе производственных проблем, принятии решений;
- в определении отношений и действий в межличностном или групповом взаимодействии, в выборе стратегии и тактики организационного поведения в целом;
- в оценке и объяснении своего служебного положения.

Сам процесс рефлексии — это способ анализа, рассмотрения объекта, самого себя или другого человека с разных позиций, накопление результатов и их синтез в единую картину. В применении рефлексии ключевое значение имеет понятие «позиция» [30].

Выводы по первой главе

Анализ психолого-педагогической литературы, специальной литературы по основам управления и менеджмента по проблеме взаимосвязи личностных особенностей руководителя дошкольной

образовательной организации и стиля управления позволил нам сделать следующие выводы:

1. Стиль управления дошкольной образовательной организацией зависит от следующих личностных особенностей руководителя: биографические характеристики (возраст, пол, опыт профессиональной управленческой деятельности, семейное положение, количество детей в семье, образование, квалификация), индивидуально-психологические особенности, система жизненных ценностей руководителя (ценностные ориентации, их иерархия, цели, мотивы, сам смысл деятельности), нравственно-мировоззренческий генотип личности.

2. Умение руководителя грамотно сочетать различные стили управления, переключаться с одного стиля на другой, осознанно выбирать стиль руководства в зависимости от особенностей ситуации основывается на высоком уровне профессионализма, способности к рефлексии.

3. Оптимизация стиля руководителя дошкольной образовательной организации возможна при наличии следующих условий: самообразование, расширяющего представления о возможных стратегиях и тактиках управления; освоение руководителем управленческих технологий; рефлексия своей управленческой позиции.

ГЛАВА 2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО ПРОБЛЕМЕ ВЗАИМОСВЯЗИ ЛИЧНОСТНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ РУКОВОДИТЕЛЯ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ И СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ

2.1 Цель и задачи экспериментальной работы

В первой главе данного исследования нами были рассмотрены теоретические аспекты проблемы взаимосвязи личностных особенностей руководителя дошкольной образовательной организации и стиля управления.

В соответствии с целью и задачами данного исследования, а также спецификой проведения опытно-экспериментальной работы, нами была сформулирована цель работы, которая предполагает экспериментальную проверку условий выбора руководителем дошкольной образовательной организации оптимального стиля управления.

Экспериментальная часть работы носит поисковый характер. Теоретический анализ позволил нам осуществить развернутую характеристику объекта и предмета исследования и предположить, что стиль управления и личностные качества руководителя имеют прямую взаимосвязь и выступают важным условием повышения эффективности управленческой деятельности; оптимизация стиля руководителя дошкольной образовательной организации возможна при следующих организационно-педагогических условиях: организация самообразования, расширяющего представления о возможных стратегиях и тактиках управления; освоение руководителем управленческих технологий; рефлексия управленческой позиции.

Таким образом, цель экспериментальной работы состоит в том, чтобы определить влияние на оптимизацию стиля руководителя следующих условий: организация самообразования руководителя,

расширяющего представления о возможных стратегиях и тактиках управления; освоение руководителем управленческих технологий; рефлексия своей управленческой позиции.

Цель определила ряд задач, решаемых нами в ходе эксперимента:

1. Проанализировать личностные особенности руководителя дошкольной образовательной организации.

2. Провести эмпирическое исследование взаимосвязи стиля управления и личностных особенностей руководителя дошкольной образовательной организации.

3. Провести анализ и обобщение результатов исследования.

Цель настоящей главы – рассмотреть организацию эксперимента (цель, задачи, методы, этапы и условия экспериментальной работы), представить методы доказательства гипотезы, подобрать диагностику исследования, разработать комплекс рекомендаций, направленных на оптимизацию индивидуального стиля управления, апробировать комплекс условий, обеспечивающих организацию необходимого оптимального стиля управления.

Опытно-экспериментальная работа проводилась на базе Муниципального автономного дошкольного образовательного учреждения «Детский сад № 18 г. Челябинска» (далее – МАДОУ «ДС № 18 г. Челябинска»). В опытно-экспериментальной работе принял участие руководитель учреждения.

Опытно-экспериментальная работа проводилась поэтапно. Этапный подход подразумевает, что осуществление эксперимента проходит в три этапа (подготовительный, основной, заключительный), на каждом из которых проводится соответствующий этапу тип эксперимента (констатирующий, формирующий, контрольный).

Все этапы подчинены основной цели, на каждом этапе решались свои задачи, применялись определенные методы и средства. Рассмотрим краткую характеристику этапов эксперимента (таблица 2).

Таблица 2 – Общий план проведения опытно-экспериментальной работы

Этап эксперимента	Цели и задачи исследования	Экспериментальные действия	Методы исследования
Констатирующий	Выявить исходное состояние проблемы выбора руководителем дошкольной образовательной организацией стилия управления	Определить экспериментальную площадку. Обосновать критерии, показатели и методики определения стилия руководства. Обосновать механизм перевода качественных показателей в количественные. Изучить отношение субъектов образовательного процесса к изучаемой проблеме.	Анализ теоретической литературы, анализ и обобщение педагогического опыта, констатирующий эксперимент, анкетирование, беседа, методы математической обработки результатов.
Основной (формирующий)	Уточнить гипотезу исследования	Определить эффективность введения организационно-педагогических условий. Обосновать полученные результаты исследования.	Формирующий эксперимент, методы теоретического моделирования, методы наблюдения, систематизация, обобщение, экспериментальная проверка.
Заключительный (контрольный)	Обосновать выделенные педагогические условия оптимизации индивидуального стилия руководства, разработать комплекс практических мер.	Изучить изменения данных эксперимента по проблеме исследования. Анализ и интерпретация полученных данных на заключительном этапе. Формулировка окончательных выводов исследования.	Теоретический анализ, синтез, педагогический мониторинг, обобщение и систематизация материала экспериментальной работы; методы наглядного представления результатов эксперимента; метод интерпретации полученных экспериментальных данных; методы математической обработки результатов.

С целью исследования стиля управления была применена методика В. П. Захарова (приложение 1).

В методику входит 16 групп утверждений, которые отражают различные аспекты взаимодействия руководителя и коллектива. Каждое утверждение имеет три варианта, они обозначены буквами А, Б, В. Отвечающему следует внимательно прочесть все три варианта в составе каждой группы утверждений и выбрать одно, в наибольшей степени соответствующее его представлению об исследуемом руководителе. Далее необходимо отметить выбранное утверждение знаком «+» под соответствующе буквой [17].

В методике принимали участие члены коллектива, 50 человек.

На констатирующем этапе эксперимента, нами была проведена диагностика сформированности знаний руководителя о стратегиях и тактиках управления, диагностика знаний управленческих технологий, анализ качества рефлексии управленческой позиции.

С целью диагностики сформированности знаний руководителя о стратегиях и тактиках управления составлен опросник (приложение 2). Опросник содержит 17 вопросов по теме «Стратегия и тактика управления». Руководитель учреждения, отвечая на вопросы формулирует ответ, фиксирует его на бумаге или передает содержание ответа устно (по выбору).

При обработке результатов в случае правильного ответа, ставится отметка «1 балл», в случае неверного ответа – отметка «0 баллов». Баллы суммируются, сумма баллов определяет уровень сформированности знаний руководителя стратегий и тактик управления.

Высокий уровень – 12 б. – 17 б.

Средний уровень – 6 б. – 11 б.

Низкий уровень – 0 б. – 5 б.

Диагностика знаний руководителя управленческих технологий проводилась при помощи теста – опроса. Тест – опросник диагностики

знаний управленческих технологий содержит 6 вопросов (приложение 3). Руководитель учреждения, отвечая на вопросы, или формулирует полный ответ, или выбирает верный, на его взгляд ответ, из числа предложенных.

При обработке результатов в случае правильного ответа, ставится отметка «1 балл», в случае неверного ответа – отметка «0 баллов». Баллы суммируются, сумма баллов определяет уровень знаний руководителя управленческих технологий.

Высокий уровень – 5 б. – 6 б.

Средний уровень – 2 б. – 4 б.

Низкий уровень – 0 б. – 1 б.

Анализ спектра управленческих технологий, применяемых руководителем МАДОУ «ДС № 18 г. Челябинска», и анализ качества рефлексии управленческой позиции производился с применением приемов наблюдения управленческой деятельности, беседы с руководителем ДОУ.

Итоги констатирующего этапа эксперимента приведены в таблице 3.

Таблица 3 – Результаты констатирующего этапа эксперимента

	Диагностика сформированности знаний стратегий и тактик управления	Диагностика знаний управленческих технологий	Анализ спектра управленческих технологий	Анализ качества рефлексии управленческой позиции	Исследование стиля управления ДОО
Констатирующий этап эксперимента (ноябрь, 2018 год)	7 б. – средний уровень сформированности знаний	4 б. – средний уровень знаний управленческих технологий	Управление по целям Управление по результатам Управление через стимулирование деятельности Управление кадрами Управление проектами	Исходное состояние рефлексии с упраздненными исследовательским этапом	Авторитарный

У руководителя МАДОУ «Детский сад № 18 г. Челябинска» на этапе констатирующего эксперимента в целом были сформированы представления о стратегиях и тактиках управления. Однако наблюдалось недостаточность детальных знаний инструментов и методов стратегического управления, особенностей различных видов тактик управления. Основу управления организацией в большей мере составляли тактические виды управления, которые основаны на решении задач актуального времени. Вместе с тем отмечено, что содержание тактических планов работы основано на стратегии программы развития учреждения.

Анализ спектра применяемых управленческих технологий позволил сделать вывод о том, что руководитель МАДОУ «ДС № 18 г. Челябинска» использует в своей практике такие технологии как: простое целевое управление, управление по результатам (происходит корректировка планов, деятельности в зависимости от результата), управление через стимулирование деятельности (в основном материальное).

В начале экспериментальной работы зафиксировано применение руководителем рефлексии управленческой позиции. Однако выявлено, что алгоритм рефлексии управленческой позиции был неполным, так как в нем отсутствовал исследовательский этап, который способствует возможности реконструировать события, чтобы увидеть проблему со стороны, проанализировать свои внутренние состояния во время события. Это не позволяет выявить полный объем причин затруднений, а следовательно, не позволит в полной мере скорректировать способы действия.

Опрос сотрудников учреждения с целью определения стиля управления руководителя и его результаты позволили сделать вывод о преимущественно авторитарном стиле управления организацией, основу которого составляет директивный компонент управления (таблица 4).

Таблица 4 – Результаты определения стиля руководства трудовым коллективом учреждения

	Директивный компонент	Коллегиальный компонент	Попустительский компонент
Констатирующий этап эксперимента (ноябрь, 2018 год)	52 %	8 %	30 %

Персонал учреждения выделяет такие качества руководителя: добивается безотказного выполнения его решений; не любит, когда его критикуют, но скрывает это; единолично принимает решения и отменяет их; не принимает возражений; в критических ситуациях переходит на более жесткие методы руководства; строго контролирует работу подчиненных. Вместе с тем единогласно отмечены такие качества руководителя как:

- руководитель требователен, но одновременно справедлив,
- обращается к подчиненным вежливо и доброжелательно,
- создается впечатление, что руководитель консервативен и боится нового.

Итоги констатирующего этапа эксперимента стали основанием для внедрения нами в практику следующих организационно-педагогических условий:

- организация самообразования, расширяющего представления о возможных стратегиях и тактиках управления,
- освоение руководителем управленческих технологий,
- рефлексия управленческой позиции.

2.2 Реализация условий выбора оптимального стиля управления дошкольной образовательной организацией

В основу исследования положена гипотеза о том, что стиль управления и личностные качества руководителя имеют прямую взаимосвязь и выступают важным условием повышения эффективности управленческой деятельности, оптимизация же стиля руководителя

дошкольной образовательной организации возможна при следующих организационно-педагогических условиях: организация самообразования, расширяющего представления о возможных стратегиях и тактиках управления; освоение руководителем управленческих технологий; рефлексия управленческой позиции.

Раскроем реализацию в практике каждого из организационно-педагогических условий.

Организация самообразования, расширяющего представления о возможных стратегиях и тактиках управления.

По мнению Ф.А.В. Дистерверга «невозможно образовать и развить человека без его собственного в том участия».

Учитывая то, что самообразование – это самостоятельное изучение информации о моделях успешного поведения, которое может осуществляться через чтение литературы, самостоятельное изучение разных материалов (статьи, блоги, мануалы тренингов), прослушивание вебинаров, необходимо определить круг информации для изучения [23]. С этой целью, а также с целью организации целесообразного и эффективного процесса самообразования необходимо составить индивидуальный план самообразования.

Индивидуальный план самообразования – это составление собственной программы приоритетных целей развития, шагов и мероприятий, необходимых для достижения этих целей [23].

С целью расширения представлений о возможных стратегиях и тактиках управления нами составлен план самообразования для руководителя МАДОУ «Детский сад № 18 г. Челябинска» (таблица 5).

Таблица 5 - План самообразования по расширению представлений о возможных стратегиях и тактиках управления руководителем учреждения

№	Мероприятие	Сроки	Примечание
1.	Диагностика исходных знаний о стратегиях и тактиках управления	февраль, 2019 г.	Приложение 2

Продолжение таблицы 5

№	Мероприятие	Сроки	Примечание
2.	Изучение содержания системы стратегического управления и видов стратегий (роста, адаптации, конкуренции и др.)	март, 2019 г.	Список рекомендованной литературы и перечень необходимых электронных ресурсов для самообразования (приложение 4)
3.	Изучение цикла стратегического управления: формулирование стратегических целей, анализ внешнего и внутреннего окружения, определение альтернативных наборов деятельности, критериев отбора вариантов, выбор стратегии, разработка стратегических и тактических планов.	апрель – май, 2019 г.	
4.	Изучение инструментов и методов стратегического управления: SWOT-анализ, построение дерева целей, методы оценки конкурентоспособности деятельности и привлекательности отрасли, матрицы БКГ, Томпсона и Стриккланда и др.	июнь – август, 2019 г.	Список рекомендованной литературы и перечень необходимых электронных ресурсов для самообразования (приложение 4)
5.	Стратегическое планирование: сущность, значение, социально-экономические факторы, основные этапы	сентябрь, 2019 г.	
6.	Изучение вопросов организации стратегии, роли в этом процессе различных уровней управления	октябрь, 2019 г.	
7.	Практическая деятельность по реализации стратегии организации.	ноябрь, 2019 г.	
8.	Изучение особенностей различных видов тактик управления.	декабрь, 2019 г.	
9.	Диагностика знаний о стратегиях и тактиках управления	декабрь, 2019 г.	

Для реализации плана самообразования составлен список рекомендованной литературы и перечень необходимых электронных ресурсов (приложение 4).

Помимо изучения теоретических аспектов вопроса стратегического управления, применялись практические упражнения. Так, например, с

целью развития критического мышления, которое важно в решении задач классификации и прогнозирования, когда решения приходится принимать в условиях риска, неопределённости и исход событий зависит от вероятностей, нами применялось упражнение «Дерево решений».

Базовую основу технологии «Дерево решений» составляет знание о том, что на каждое решение влияют определённые факторы, и у каждого решения есть последствия, которым присущ вероятностный характер. В этих условиях процесс принятия решений является последовательным и метод «Дерева решений» предполагает определять, какие действия следует предпринять в каждой из вершин дерева.

«Дерево решений» - представляет собой математическую модель. Она задаёт процесс принятия решений так, что будет отображено каждое возможное решение, предшествующие и последующие этим решениям события или другие решения и последствия каждого конечного решения. Дерево решений состоит из элементов: дуг, узлов решений, узлов событий и конечных узлов (исходов) [39].

«Дерево решений» - технология, которая включает несколько этапов работы:

1. Выбор проблемы, не имеющей однозначного решения, например, «Какую форму дополнительного образования развивать в ДОУ?».
2. Построение схемы, в которой: прямоугольник - это «ствол» (обозначает проблему); прямые линии - «ветки» (пути решения проблемы), кружочки - «листочки» (предполагаемые последствия решения проблемы).
3. Выбор способа решения проблемы: выбор решения и обоснование сделанного выбора. У одной проблемы может быть несколько путей решения и несколько результатов.

С целью тренинга применения технологии «Дерево решений» предлагаем практическое упражнение.

Руководителю предлагается решить задачу, используя технологию «Дерево решений».

Проблема: необходимо организовать работу консультативных пунктов; однако обнаружена неподготовленность и нежелание педагогов работать в данном направлении.

Как поступить в этой ситуации? Подумайте, действительно ли нужно решать эту проблему, какие способы решения этой проблемы вы можете предложить.

Последовательность действий:

1) записать не менее трех возможных решений предложенной проблемы,

2) найти у каждого решения положительные и отрицательные стороны,

3) выявить самое оптимальное и правильное на ваш взгляд решение.

При выполнении упражнения, руководитель заполняет форму – схему, предлагаемую на рисунке 3.

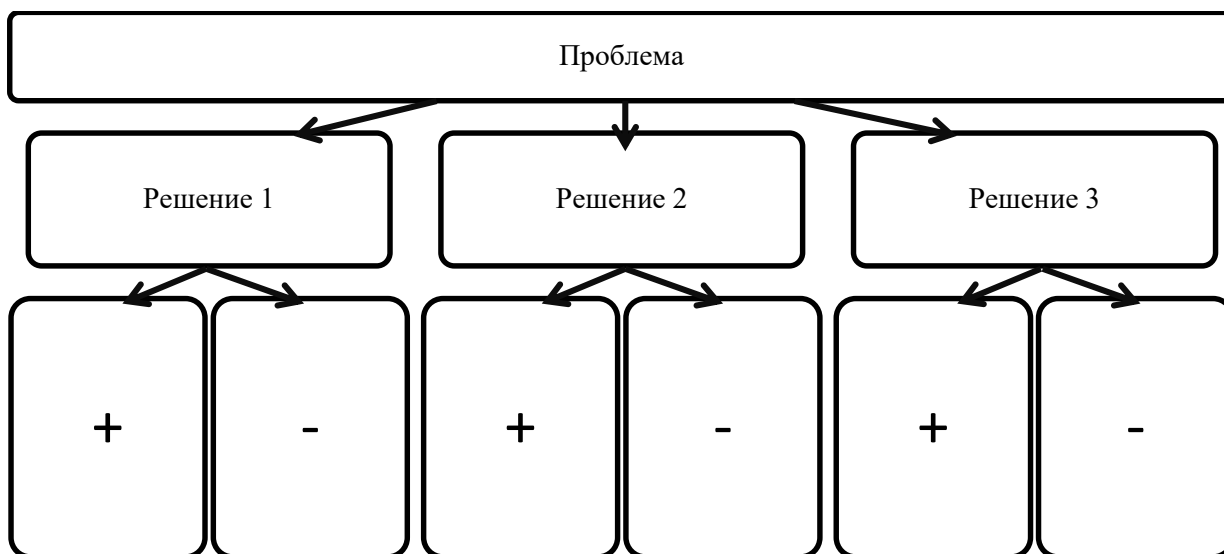


Рисунок 3 – Схема для заполнения по технологии «Дерево решений»

После выбора оптимального решения, его необходимо записать.

Однако при выполнении упражнения «Дерево решений» выявилась проблема в принятии руководителем эффективного управленческого решения.

В связи с этим, руководителю организации были рекомендованы к изучению различные аспекты вопроса принятия эффективного управленческого решения.

Нами изучены следующие требования к эффективным управленческим решениям.

1. Целевая направленность. Четкая ориентация на достижение конкретной цели или группы целей.

2. Всесторонняя обоснованность. Обоснованность выбранной альтернативы или отдельных компонентов альтернативы.

3. Адресность. Четкая ориентация на конкретный управляемый объект или конкретных исполнителей.

4. Согласованность с ранее принятыми или другими принимаемыми решениями.

5. Правомочность. Соответствие решения правам и полномочиям, предоставленных данному органу или лицу, соответствие законодательной базе.

6. Эффективность. Минимальные ресурсные затраты ведут к достижению конкретного результата.

7. Своевременность. Решение принимается не раньше и не позже установленных сроков.

8. Компромиссность. Отрицательные последствия решения сводятся к минимуму.

9. Полнота, краткость, четкость.

Также, мы изучили и приняли к действию алгоритм принятия эффективных управленческих решений.

Алгоритм состоит из трех блоков. Каждый блок включает отдельные операции, необходимые для продвижения к получению результата. Кратко рассмотрим каждый блок в отдельности.

Блок 1: подготовительный. Сбор и анализ информации, необходимой для корректной идентификации управленческой проблемы.

Проблема, точно и правильно сформулированная позволяет определить цель. После того, как сформулирована цель, проводится анализ ситуации, это позволяет перейти к этапу разработки альтернатив принимаемого решения. Важно отметить, что на этапе анализа ситуации, мы можем получить информацию, способствующую корректировке или замене первоначально идентифицированной проблемы и цели [39].

Блок 2: принятие решения. Главная задача блока – принять управленческое решение.

В реализации данного блока необходимо использовать информацию, полученную в первом блоке, формируется список всевозможных альтернатив и критериев отбора итоговой альтернативы. Критериями отбора оптимальных альтернатив могут быть: экономическая эффективность; вероятность успешной реализации; финансовые затраты; затраты по времени; человеческие ресурсы; степень достижения поставленной цели и др.

Затем отбираются наиболее оптимальные альтернативы решения, осуществляется их сравнение и взвешивание с учетом выработанных критериев. Принимается окончательное решение [39].

Блок 3: реализационный. Третий этап посвящен реализации принятого решения (выбранной альтернативы), осуществляется контроль реализации и оценка результатов.

Отметим, что на каждом этапе процесса принятия и реализации решения, проведенная работа соотносится с первоначально идентифицированной проблемой. Обратная связь позволяет вовремя среагировать и, при необходимости, провести своевременную корректировку процесса принятия и реализации решения.

Итоги работы по самообразованию с целью расширения представлений о стратегиях и тактиках управления:

1. Изучены теоретические аспекты вопроса стратегического управления.

2. Повышен уровень знаний руководителя учреждения в вопросах стратегии и тактики управления дошкольной образовательной организацией.

3. Апробированы на практике:

– методы стратегического управления: SWOT-анализ, построение дерева целей, методы оценки конкурентоспособности деятельности и привлекательности отрасли и др.,

– алгоритм принятия управленческих решений,

– различные виды тактик.

4. Проведена практическая деятельность по составлению стратегического и тактического плана по созданию консультативных пунктов в ДОО.

Следующее организационно-педагогическое условие, освоение управленческих технологий. Внедрение этого условия предполагает не только изучение той или иной управленческой технологии, но и применение ее на практике.

Учитывая результаты констатирующего этапа эксперимента, для изучения и внедрения в работу руководителя МАДОУ «ДС № 18 г. Челябинска» нами были определены следующие управленческие технологии:

– технология работы в команде,

– технология управления маркетингом,

– технология управления мотивацией.

Рассмотрим последовательность изучения и внедрения вышеперечисленных управленческих технологий в деятельность руководителя образовательной организации.

Технология работы в команде.

На этапе изучения особенностей технологией нами были выделены позитивные стороны работы в команде. Люди, составляющие команду:

- работают лучше и эффективнее,
- понимают друг друга,
- рационально распределяют между собой роли,
- не тратят лишнего времени на выполнение поставленных задач,
- стабильно работают,
- не стремятся уходить из организации, в которой хороший психологический климат, и главное – они добиваются лучших результатов.

Заметим, что существуют два основных типа команд, в процессе формирования которых есть определенные отличия:

- проектные группы, созданные для выполнения какой-то конкретной задачи и существующие достаточно короткое время;
- постоянно существующие группы, отделы, службы, которые работают длительное время.

В связи с этим мы определили возможность формирования каждого из типов в МАДОУ «ДС № 18:г. Челябинска».

1. Основу командной деятельности составили проектные группы, которые создаются для реализации конкретных задач, проектов, направлений деятельности и др.

2. В постоянно существующих группах (группа работников бухгалтерии, пищеблока) необходимо использовать принципы и процедуры командной работы.

Основные принципы командной работы:

- коллективное исполнение работы,
- несение коллективной ответственности,
- оплата за конечный результат,
- адекватное стимулирование за конечный результат,
- управление и самоуправление,
- единоначалие и коллегиальность,
- повышенная исполнительская дисциплина [18].

Нами адаптирован для применения в МАДОУ «ДС № 18 г. Челябинска» алгоритм создания и работы команды (таблица 6).

Таблица 6 – Алгоритм создания команды и дальнейшей работы в команде

№ п/п	Процедура	Описание процедуры
1.	Анализ показателей развития трудового коллектива организации (диагностический этап)	Выявляется степень сбалансированности таких показателей: 1. Сплоченность команды. 2. Уровень индивидуального профессионализма. 3. Характер межличностных отношений. Возможные методики диагностики данных показателей представлены в приложении 5.
2.	Выбор формы управления в команде	Выделяются три основные формы управления в команде (приложение 6). На их выбор влияют результаты диагностического этапа. 1. «Театр одного актера». 2. «Команда согласия». 3. «Совет».
3.	Организация работы в команде: распределение функций, координация деятельности, взаимодействия внутри команды и с внешними партнерами, решение проблем и др. (тренинговый этап и психологическое сопровождение)	Ролевое распределение в команде. Наиболее часто ролевое распределение осуществляется в следующих областях: – профессиональная деятельность; – взаимодействие с внешней средой; – решение сложных проблем. Подробное описание стереотипов распределения ролей в каждом из типов приведено в приложении 7. Во время процедуры организации работы в команде различают стадии: - стадия распределения и закрепления групповых ролей, принятия групповых норм членами команды; - стадия выработки, закрепления и оптимизации схем взаимодействия между членами команды; - стадия интеграции и успешной работы сформированной команды, коллектива.
4.	Развитие команды	Проведение плановых тренингов сотрудников по таким направлениям, как эффективное взаимодействие в команде, технология эффективного решения проблем.

Также нами были изучены правила работы в команде. Мы провели анализ применения этих правил в работе МАДОУ «ДС № 18 г. Челябинска» (таблица 7).

Таблица 7 – Правила работы в команде, анализ применения правил в работе МАДОУ «ДС № 18 г. Челябинска»

№ п/п	Правила работы в команде	Отметка о применении правила в работе
1.	Совместное принятие решений. В случае кардинальных отличий мнения руководителя от мнения коллектива,	не применяется

Продолжение таблицы 7

№ п/п	Правила работы в команде	Отметка о применении правила в работе
	руководитель добивается проведения собрания, на котором доказывает преимущества своей позиции и выступает с предложением найти компромиссное решение. В случае разделения мнений, необходимо провести голосование. После данной процедуры руководителю нужно следовать выбранному коллективом пути.	
2.	Не давите своим авторитетом. Не навязывайте свою точку зрения авторитарным способом, даже если вы – руководитель этой команды или самый опытный, заслуженный ее участник, У всех участников коллектива одинаковые права отстаивать свой подход к решению той или иной проблемы. Командная работа предполагает равноправных игроков, а не начальника и подчиненных. Даже если у руководителя присутствует несогласие с сотрудниками, он уважает их. Руководитель объективен с подчиненными, не боится указывать на ошибки, но делает это в тактичной форме; критикует методы, позицию, результаты, но никогда не переходит на личности. В этом случае никто из сотрудников не чувствует себя обиженным, а обсуждения носят конструктивный характер.	не применяется
3.	Командная работа - школа профессионализма. Совместная работа на общий результат дает руководителю редкую возможность присмотреться и прислушаться к более опытным коллегам, поучиться у них, перенять полезные навыки, стать более знающим, вырасти профессионально. Руководителю нужно наблюдать за тем, как они работают, как мыслят, как отстаивают свою позицию – это пригодится ему в будущем, и сейчас.	не применяется
4.	Записывайте все идеи. Руководитель обязательно записывает все идеи, которые высказывают его сотрудники во время мозгового штурма или просто рядового обсуждения проблемы. Некоторые предложения могут показаться фантастическими, если не безумными. Но возможно, спустя какое-то время, они окажутся вполне здоровыми и прогрессивными.	применяется
5.	Контролируйте свои эмоции. Некоторые сотрудники могут не вызывать у руководителя симпатии, однако он не вправе открыто проявлять свои чувства. Отношение руководителя к тому или иному человеку не должно мешать работе. Он не может избавиться от присутствия этого сотрудника, но можете убедить себя в необходимости быть объективным по отношению к нему и оценивать его исключительно с позиции той пользы, которую он приносит общему делу.	применяется

Продолжение таблицы 7

№ п/п	Правила работы в команде	Отметка о применении правила в работе
6.	<p>Принимайте критику. Если руководитель выбрал работу в команде, ему необходимо научиться спокойно воспринимать критику. Он так же, как и остальные члены коллектива, не застрахован от ошибок, более того, руководитель имеет право на ошибку, а его сотрудники вправе указать на нее.</p>	не применяется
7.	<p>Не работайте на износ. В противном случае в какой-то момент руководитель может почувствовать, что растерял весь свой пыл, страсть к работе и испытывает непроходимую лень. Так бывает, когда нерационально организовывается работа, само рабочее время, мало отдыха. В таком случае организм начинает протестовать против жесткого режима и лениться. Чтобы этого не случилось, не нужно доводить себя до изнеможения, даже если работа приносит массу удовольствия и не заметно, как быстро проходит день.</p>	не применяется
8.	<p>Распределяйте обязанности. Работа в команде предполагает умелое распределение обязанностей в связи с проектом. Это значит, что нужно избегать мелочной опеки по отношению к подчиненным, бесконечных проверок и указаний на недочеты. Если руководитель доверил сотруднику участок работы, значит, он знает его возможности, и теперь не нужно постоянно контролировать его. Он так же работает на общий результат и заинтересован в успехе дела. Руководителю не нужно быть тревожным и мелочным, и считать себя самым умным и ответственным, иначе можно быстро выдохнуться.</p>	применяется
9.	<p>Строго придерживайтесь плана. Обязательно нужно составить как можно более подробный план действий, разбить работу на этапы, установить сроки сдачи и назначить ответственных. Тогда можно будет четко знать, с кого спросить в случае нарушения сроков, а не искать виновных и выяснять отношения. Выполнение плана и соблюдение сроков – главное в работе руководителя. В случае, когда план требует корректировки, нужно собрать команду и обсудить возможные изменения.</p>	не применяется
10.	<p>Пресекайте интриги. Эти деструктивные действия могут погубить в итоге самый перспективный проект. Руководителю нужно помнить об этом самому и при каждом возможном случае напоминать подчиненным о наличии общих целей, которые при командной работе выше личных. Однако в любом коллективе найдется человек, стремящийся добиться большего путем интриг. Руководителю необходимо строго поставить такого сотрудника на место.</p>	применяется

Продолжение таблицы 7

№ п/п	Правила работы в команде	Отметка о применении правила в работе
11.	Будьте скромны. Руководитель и команда – одно целое, а значит, успех принадлежит не лично ему. Успех - это заслуга всего коллектива. Если команда добилась высокого результата, то это значит, что она по-настоящему сильная, сплоченная и конкурентоспособная, но благодаря каждому из членов коллектива. Руководителю нужно ценить сотрудников и не стесняться говорить им об этом.	применяется
12.	Отдохните вместе. Для поднятия корпоративного духа важно поехать всей командой за город, сходить в театр или на концерт. После корпоративного отдыха в большинстве случаев возрастает трудоспособность коллектива, эффективность работы.	не применяется

После анализа наличия правил работы в команде в дошкольной образовательной организации, поочередно проводилась работа по отработке каждого из правил.

С целью обеспечения продуктивной работы команд, руководителю учреждения (членам управленческой команды), необходимо сформировать у членов команд следующие умения:

- организовать и координировать все работы в команде,
- составлять план своей деятельности, осуществлять контроль за исполнением заданий,
- своевременно осуществлять ситуационный анализ.

В приложении 8 рассмотрены компетенции персонала, необходимые для эффективной работы в команде.

Технология управления маркетингом.

Маркетинг становится одним из ключевых направлений деятельности образовательных организаций в условиях формирующегося и развивающегося российского рынка образовательных услуг.

Нами изучен теоретический аспект технологии маркетинга.

Мы приняли к сведению определение понятия «маркетинга», предложенного Филипом Котлером. Маркетинг – это социальный и

управленческий процесс, направленный на удовлетворение потребностей путем создания и предложения товаров и услуг. Главная цель маркетинга – максимальная потребительская удовлетворенность [39].

Маркетинг образовательных услуг (образовательный маркетинг) - это деятельность организаций, осуществляющих образовательную деятельность. Такая деятельность направлена на удовлетворение образовательных потребностей обучающихся, путем создания и предложения качественных образовательных услуг, соответствующих их интересам с выгодой для самой организации [24].

Маркетинг – это комплексная деятельность, которая включает следующие направления: анализ рыночных возможностей, отбор целевых рынков, разработка комплекса маркетинга, реализация маркетинговых мероприятий [39].

1. Анализ рыночных возможностей организации:

– маркетинговые исследования и формирование блока маркетинговой информации,

– исследование маркетинговой среды,

– изучение рынков потребителей.

2. Сегментация рынков, их отбор:

– оценка объемов спроса,

– сегментирование рынка, выбор целевых сегментов,

– позиционирование товара на рынке с учетом целевых групп потребителей.

3. Разработка маркетинг-микса организации:

– выбор товарных линий, ассортиментных групп;

– определение ценовых диапазонов, установление цен на товары;

– формирование каналов сбыта товаров;

– продвижение товаров на рынок, стимулирование сбыта.

4. Формирование инструментария разработки маркетинговых программ:

- выбор инструментов обоснования маркетинговой программы учреждения;
- разработка системы мероприятий по реализации программы;
- обоснование плана маркетинга в соответствии с разработанной программой;
- контроль за выполнением программы и планов.

Технология управления маркетингом принята руководителем МАДОУ «ДС № 18 г. Челябинска» для оптимизации сферы дополнительного образования.

Технология управления мотивацией персонала.

Нами была изучена теория мотивации Абрахама Маслоу (приложение 9).

Ключевой тезис данной теории - человеком движут потребности [34]. Именно поэтому технология управления мотивацией персонала называется еще технология управления по потребностям.

Задачей руководителя является обеспечение возможности удовлетворения всего спектра потребностей сотрудников в процессе работы, в обмен на их энергию и трудовую отдачу.

После изучения пирамиды потребностей Маслоу и теорий мотивации других авторов (Мак Клеганда-Аткинсона, Портера-Лоулера, Э. Шейну и др.) составили таблицу с описанием различных способов удовлетворения тех или иных потребностей (таблица 8).

Таблица 8 – Потребности и способы их удовлетворения работодателем

Потребности	Способы удовлетворения потребностей руководителем ДОО/ мотивация
Социальные потребности	<ul style="list-style-type: none">– давать сотрудникам работу, позволяющую общаться;– проводить периодические совещания;– не разрушать неформальные группы;– создать условия для социальной активности членов организации вне ее рамок.

Продолжение таблицы 8

Потребности	Способы удовлетворения потребностей руководителем ДОО/ мотивация
Потребности в признании	<ul style="list-style-type: none"> – предлагать содержательную работу; – высоко оценивать и поощрять достигнутые результаты труда; – делегировать подчиненным дополнительные права и полномочия; – обеспечивать обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности.
Потребности в самовыражении:	<ul style="list-style-type: none"> – обеспечить подчиненным возможности для обучения и развития их потенциала; – давать сложную и важную работу, требующую полной отдачи; – поощрять и развивать творческие способности.
Потребность власти	<ul style="list-style-type: none"> – поручить управление каким-либо проектом; – предоставить возможность внести в работу команды систему и порядок, а затем их координировать; – признать их заслуги руководством и коллегами, что расценивается сотрудником как признак возможного, в дальнейшем, продвижения в карьере; – готовить к занятию высших руководящих должностей
Потребности реализации целей, успеха	<ul style="list-style-type: none"> – ставить задачи с умеренной степенью риска, – делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развязать инициативу в решении поставленных задач.
Потребности в само актуализации	<ul style="list-style-type: none"> – постоянно ставить перед сотрудником новые профессиональные задачи; – создавать возможности для решения профессиональных задач, реализация которых позволит сотруднику испытывать самоуважение и уважение со стороны коллег; – продвигать сотрудника по такому пути развития карьеры, которая была бы связана с совершенствованием его профессионального мастерства.

Продолжение таблицы 8

Потребности	Способы удовлетворения потребностей руководителем ДОО/ мотивация
Потребность в самостоятельности и независимости:	<ul style="list-style-type: none"> – поручить сотруднику задание, позволяющее действовать независимо, при минимальном контроле; – поручить вести какой-либо проект от начала до конца и нести за него большую ответственность; – не назначать сотрудника на такую должность, где необходимы функции общего управления и постоянное принятие групповых решений.
Потребность безопасности и стабильности	<ul style="list-style-type: none"> – предлагать таким сотрудникам более традиционную и менее рискованную работу; долгосрочные проекты, которые дают чувство стабильности; – давать новые задания в старом проекте.

Для мотивации сотрудников учреждения нами были внедрены в работу руководителя детского сада следующие постулаты:

1. Начинать работу по мотивированию сотрудников уже с момента их прихода в организацию.
2. Формировать в сотрудниках установку на высокие достижения как неременную норму жизни образовательной организации.
3. По возможности не давать заданий с высокой долей риска высокотревожным работникам.
4. Вводить в практику систему наставничества и корпоративного обучения.
5. Признавать результат.
6. Периодически посещать сотрудников на рабочих местах - сильный мотивирующий эффект, который воспринимается как свидетельство внимания к людям.
7. Делать акцент на то, что задачи сотрудника дополняют задачи учреждения.
8. Вознаграждение должно быть приурочено к общеорганизационному успеху.

9. Поощрение должно быть желанным для сотрудника.

10. Оптимальные моменты для поощрения: систематическая эмоциональная поддержка руководства или признание на заключительном этапе работы.

11. Использование разных мотиваторов и их чередование.

Руководителю детского сада предложены практические упражнения для повышения собственной мотивации.

Упражнение «Работа над ошибками».

Вспомните неудачу, которую вы пережили в прошлом. Проанализируйте ее. Поразмышляйте над всеми ошибками, определите, что полезного вы приобрели в результате этой неудачи (опыт, качества характера, понимание каких-то процессов в жизни и т.д.). Подумайте, о тех возможностях, которые открылись для Вас в результате пережитой неудачи?

Упражнение «Попроси самого себя».

Каждый человек может просить и побуждать к деятельности не только других, но и самого себя. Иногда, когда нет желания работать (но вы осознаете важность дела), общение с самим собой, убеждение и просьба, обращенные к самому себе, помогают преодолеть трудности самоорганизации. Выполните следующую цепочку упражнений.

1. Что для Вас сейчас важно? Попросите себя выполнить это. Можете использовать аналогичные приёмы, когда просите других выполнить что-то. В зависимости от Ваших личностных особенностей и ситуации Вы можете использовать как убеждения в необходимости деятельности, так и просьбы и ласковые слова.

2. Напишите 2 варианта просьбы и убеждения самого себя. Выберите наилучшие варианты.

3. Выведите общие правила, принципы убеждения самого себя. Прибегая к разнообразным вариантам влияния на себя, Вы можете найти

наилучшие приёмы самопобуждения (которые в большей мере, чем другие, отвечают вашей индивидуальности) [39].

Упражнение «Похвали самого себя».

Очень помогает в работе умение одобрять, подбадривать и вдохновлять самого себя. Вы вдохновляете себя на дальнейшие достижения, вспоминая и эмоционально подкрепляя действия, которые в прошлом приводили к успеху, Выполните следующую цепочку упражнений.

1. Вспомните событие, когда Вы достигли успеха, проявив настойчивость, целенаправленность, смекалку и т.п. Вспомните эмоциональное состояние, в котором пребывали в ситуации успеха и победы, удовлетворение, подъём, восторг.

2. Похвалите самого себя. Скажите самому себе несколько приятных слов.

3. Убедите себя дальше работать так же (например, проявить настойчивость, целенаправленность и т.п.).

Упражнение «Мне удалось!»

Упражнение направлено на создание условий для самопрезентации, знакомство, повышение мотивации к обучению новым видам деятельности.

Представьте, что перед аудиторией Вам необходимо рассказать о каком-либо деле, которое Вам особенно хорошо удастся. Обязательно в рассказе необходимо ответить на два вопроса: 1. Где может пригодиться это умение? 2. Как Вам удалось этому научиться?

Упражнение «Начать действовать».

В том случае, если Вы постоянно откладываете на неопределенный срок выполнение какой-либо работы, то Вам необходимо регулярно себя мотивировать: заставить себя приступить к работе и поверить в то, что эта работа незаметно заинтересовала вас. В этом случае мотивация связана с первым толчком к началу работы, а не с самой работой. Попробуйте мотивировать себя на выполнение рутинного и надоевшего дела:

написанием длинного делового письма, разработкой презентации, чтением сложной специфической книги, и т.д. [39]. Воспользуйтесь при этом следующим алгоритмом. Сядьте за стол, возьмите все, что Вам понадобится для выполнения работы. Затем сосредоточьтесь на начале; на первом шаге, который Вы делаете, приступая к работе. После Вы уже просто доведете начатую работу до конца. Приятное чувство того, что с одним делом на сегодня Вы покончили, Вас охватит, когда Вы будете еще сидеть за работой.

Следующее из организационно – педагогических условий, рефлексия управленческой позиции.

Совокупность процессов коррекции способа действия – это и есть рефлексия. Выделяют такие направления рефлексии: при затруднении в деятельности, при затруднении в общении, при затруднении в коммуникации, при затруднении в мышлении.

Нами простроен алгоритм рефлексии управленческой позиции. В алгоритме рефлексии (при исходном состоянии рефлексии) выделяют три составляющие:

- исследовательская – отвечающая за реконструкцию ситуации;
- критическая (проблематизирующая) – выявляющая причину затруднения;
- нормирования (вырабатывающая решение) – создающая новый способ действия.

В ходе развития рефлексии ее структура и алгоритм несколько меняется.

При ставшем состоянии рефлексии выделяют:

- этап феноменальной реконструкции,
- этап процессуальной реконструкции,
- этап критериального обеспечения,
- этап ценностного обеспечения,

- этап стратегического нормирования,
- этап тактического нормирования.

При переходе рефлексии на развитое состояние выделяют:

- этап концептуального обеспечения,
- этап парадигматического обеспечения,
- этап идеологического обеспечения,
- этап онтологического обеспечения.

По составляющим структуры рефлексии нами разработан понятийный аппарат.

Феноменальная реконструкция – воссоздание общего впечатления.

Процессуальная реконструкция - воссоздание «внутренних» процессов и внешних проявлений.

Критериальное обеспечение – выявление причин затруднения по определенным основаниям.

Ценностное обеспечение – выявление причин затруднения по степени важности для руководителя.

Стратегическое нормирование – разработки способов действия стратегического характера.

Тактическое нормирование – разработка способов действия тактического характера в соответствии со стратегическим нормированием.

Концептуальное обеспечение – выявление причин затруднения логически и научно обоснованных, детально сформулированных, позволяющих видеть проблему в целом и разбить ее на составляющие звенья.

Парадигматическое обеспечение – выявление причин затруднений в соответствии с постулатами и стандартами, на базе которых выстраивается весь процесс управления.

Идеологическое обеспечение – система концептуально оформленных идей.

Онтологическое обеспечение – структура сущностных, принципиальных позиций.

Руководитель учреждения ознакомлен с алгоритмами различных состояний рефлексии. Внедрение рефлексии руководителем управленческой позиции началось с алгоритма исходного состояния рефлексии. По мере отработки исходного состояния, становится возможным переходить на следующие состояния рефлексии.

В качестве индивидуальной работы по развитию у руководителя организации способностей к рефлексии сформированы и приняты к внедрению такие рекомендации:

1. Возвращайтесь к анализу своих действий после важных событий, сложных ситуаций, принципиальных решений. Посмотрите на себя со стороны: как вы действовали в этих ситуациях; как выглядели в глазах других; можно ли было действовать иначе, на Ваш взгляд более правильно, более эффективно; чем полезен опыт этого события, что следует учесть в работе на будущее?

2. Заканчивайте каждый рабочий день ретроспективным анализом. После небольшого отдыха, пробегите мысленным взором весь Ваш рабочий день и остановитесь на тех эпизодах, которыми Вы не вполне довольны, а также на тех, которые требуют дальнейшего обдумывания и действий. Попробуйте дать оценку всем этим эпизодам рабочего дня как внешний беспристрастный наблюдатель.

3. Проверяйте свои представления, оценки, которые у вас сложились о других людях. Насколько они верны, в чем не точны, почему ошибочны? Это трудная задача, но в большинстве случаев решаемая, если вы умеете общаться и пользуетесь репутацией открытого человека. Если нет, то вам необходимо повысить коммуникативные компетенции. Это также один из способов развития способностей к рефлексии.

4. Независимо от того, каковы результаты производственной деятельности, положительные или отрицательные, проводите по ним

совещания. Не с целью подвести итоги и раздать благодарности и замечания, а для того, чтобы провести детальный «разбор полетов» совместными усилиями. При этом анализируйте сами и выслушивайте мнения других по оценке различных этапов и эпизодов выполненной работы, а главное — действий людей.

5. Как можно чаще общайтесь с людьми, которые не похожи на Вас, которых Вам не всегда удастся понять, которые часто придерживаются другой точки зрения. Любая попытка понять таких людей — это активизация своей рефлексии, а достижение успеха в понимании есть не что иное, как освоение еще одной рефлексивной позиции. Не бойтесь стараться понять другого, это не значит соглашаться с ним, но это предпосылка к тому, чтобы найти более эффективное решение или как минимум согласованное.

6. Используйте для анализа своей деятельности конкретные ситуации, в которых Вы находитесь.

7. В каждой сложной или проблемной ситуации есть либо парадоксальность, либо комизм. Чтобы увидеть это, необходимо посмотреть на проблему совершенно в другом ракурсе, часто изменив внутреннюю оценочную позицию. Это высокий уровень рефлексии. Старайтесь находить смешное в серьезном деле. Это непросто, но это помогает по-новому сформулировать проблему. Благодаря этому открываются новые пути к решению этой проблемы.

Таким образом, на этапе формирующего эксперимента нами были апробированы организационно – педагогические условия, оказывающие влияние на оптимизацию стиля управления:

- организация самообразования, расширяющего представления о возможных стратегиях и тактиках управления;
- освоение руководителем управленческих технологий;
- рефлексия управленческой позиции.

2.3 Анализ результатов экспериментальной работы по формированию оптимального стиля управления дошкольной образовательной организацией

На констатирующем этапе эксперимента нами было выявлено:

- руководитель МАДОУ «ДС № 18 г. Челябинска» в управлении учреждения придерживается авторитарного стиля;
- у руководителя учреждения в целом сформированы представления о стратегиях и тактиках управления, отмечена недостаточность детальных знаний инструментов и методов стратегического управления, особенностей различных видов тактик управления;
- основу управления организацией в большей мере составляют тактические виды управления;
- руководитель учреждения использует в своей практике такие технологии как: простое целевое управление, управление по результатам (происходит корректировка планов, деятельности в зависимости от результата), управление через стимулирование деятельности (в основном материальное);
- руководитель учреждения применяет рефлексию управленческой позиции, однако выявлено, что алгоритм рефлексии управленческой позиции не полный (отсутствует исследовательский этап), не глубокий.

На формирующем этапе эксперимента внедрены организационно – педагогические условия: организация самообразования, расширяющего представления о возможных стратегиях и тактиках управления; освоение руководителем управленческих технологий; рефлексия управленческой позиции.

В целях определения эффективности реализации организационно-педагогических условий, выявления оптимизации стиля управления был проведен контрольный этап эксперимента. Методы изучения изменений в

управленческой деятельности руководителя были аналогичны тем, что применялись на констатирующем этапе.

Результаты констатирующего и контрольного этапов приведены в таблице 9.

Таблица 9 – Результаты констатирующего и контрольного этапов эксперимента

	Диагностика сформированности знаний стратегий и тактик управления	Диагностика знаний управленческих технологий	Анализ спектра управленческих технологий	Анализ качества рефлексии управленческой позиции	Исследование стиля управления ДОО
Констатирующий этап эксперимента (ноябрь, 2018 год)	7 б. – средний уровень сформированности знаний	4 б. – средний уровень знаний управленческих технологий	Управление по целям Управление по результатам Управление через стимулирование деятельности Управление кадрами Управление проектами	Исходное состояние рефлексии с упраздненными исследовательским этапом	Авторитарный
Контрольный этап эксперимента (март, 2020 год)	14 б. – высокий уровень сформированности знаний	6 б. – высокий уровень знаний управленческих технологий	Программно-целевое управление по результатам Управление через стимулирование деятельности и удовлетворение потребностей (мотивация) Управление кадрами Управление проектами	Отработан алгоритм исходного состояния рефлексии. Переход на отработку алгоритма ставшего состояния рефлексии.	Авторитарный стиль сочетается с демократическим. Применяются технологии командной работы

Результаты контрольного этапа эксперимента показали, что у руководителя МАДОУ «Детский сад № 18 г. Челябинска» сформированы

представления о стратегиях и тактиках управления на высоком уровне. Отмечено незнание некоторых методов стратегического управления (методы оценки конкурентоспособности деятельности). Руководителем учреждения стали применяться на практике технологии стратегического управления, такие как стратегия внутреннего развития, стратегия качества, стратегия в работе с персоналом.

Спектр применяемых управленческих технологий также претерпел изменения. Так целевое управление переросло в программно-целевое. Это связано с повышением уровня знаний о стратегиях и тактиках управления. В управлении учреждением стали применяться технология мотивации сотрудников и технология работы в команде.

Более глубокой стала и рефлексия управленческой позиции руководителя. Заведующий ДООУ стала применять полный алгоритм рефлексии, что позволило более детально прорабатывать проблемы и выявлять более полный перечень причин затруднений. Это в свою очередь делает возможным сформировать необходимый оптимальный способ действий в конкретных ситуациях. В настоящее время руководитель МАДОУ «ДС № 18 г. Челябинска» перешла на освоение алгоритма ставшего состоянием рефлексии.

Результаты опроса сотрудников учреждения с целью определения стиля управления руководителем приведены в таблице 10.

Таблица 10 – Результаты методики определения стиля руководства трудовым коллективом

	Директивный компонент	Коллегиальный компонент	Попустительский компонент
Констатирующий этап эксперимента (ноябрь, 2018 год)	52 %	8 %	30 %
Контрольный этап эксперимента (март, 2020 год)	50 %	40 %	10 %

Основным стилем управления организацией остался авторитарный стиль, однако количество персонала, которые установили преобладание

директивного компонента, сократилось. Также уменьшилось количество сотрудников, относящих руководителя ДОО к либеральному стилю управления. Однако выросло количество персонала, которые отмечают наличие коллегиального компонента, что свидетельствует о наличии демократического стиля управления.

Изменились характеристики руководителя. Персонал учреждения отмечает появление следующих характеристик: руководитель способствует тому, чтобы сотрудники работали самостоятельно, прислушивается к критике, в принятии решений советуется с заместителями.

В результате внедрения организационно-педагогических условий оптимизации стиля управления получены следующие изменения в качествах руководителя дошкольной образовательной организации:

1. Руководителем изучены теоретические аспекты вопроса стратегического управления.

2. Повышен уровень знаний руководителя ДОО в вопросах стратегии и тактики управления дошкольной образовательной организацией.

3. Руководителем учреждения изучены и частично внедрены в практику учреждения следующие управленческие технологии: технология работы в команде, технология маркетинга, технология управления мотивацией.

4. У руководителя учреждения рефлексия управленческой позиции стала более полной, глубокой.

Также повышен уровень управленческих компетенций, которые в ходе эксперимента проявились следующим образом:

1. Руководителем апробированы на практике:
 - методы стратегического управления: SWOT-анализ (анализ сильных, слабых сторон организации, ее возможностей и угроз), построение дерева целей, методы оценки конкурентоспособности

деятельности и привлекательности отрасли, матрицы БКГ (матрица Бостанской консультативной группы), Томпсона и Стрикленда и др.,

- алгоритм принятия управленческих решений,
- различные виды тактик.

2. Составлены стратегический и тактический планы по созданию консультативных пунктов в ДОО.

И так, в ходе экспериментальной работы нами установлено:

– внедрение организационно-педагогических условий (организация самообразования, расширяющего представления о возможных стратегиях и тактиках управления; освоение руководителем управленческих технологий; рефлексия управленческой позиции) повлияло на оптимизацию стиля управления;

– изменения личностных качеств руководителя повлекли за собой изменения в управленческой деятельности;

– стиль управления дошкольной образовательной организацией оптимизирован.

Выводы по второй главе

Целью проведения экспериментальной работы по проблеме взаимосвязи личностных особенностей руководителя дошкольной образовательной организации и стиля управления была экспериментальная проверка влияния разработанных организационно-педагогических условий оптимизацию стиля управления.

Нами были апробированы следующие условия, влияющие изменения личностных качеств руководителя ДОО: организация самообразования, расширяющего представления о возможных стратегиях и тактиках управления; освоение руководителем управленческих технологий; рефлексия управленческой позиции.

Разработанные и апробированные организационно-педагогические условия оптимизации стиля управления в ходе экспериментальной работы позволили:

- проанализировать личностные особенности руководителя ДОО (провести диагностику сформированности знаний стратегий и тактик управления, диагностику знаний управленческих технологий, анализ сформированности навыка рефлексии управленческой позиции, исследование наличия компонентов, определяющих стиль управления);

- провести эмпирическое исследование взаимосвязи стиля управления и личностных особенностей руководителя ДОО;

- провести анализ и обобщение результатов исследования.

Обследование исходного состояния стиля управления в ДОО проходил с применением методики Методика определения стиля руководства трудовым коллективом (В.П. Захарова и А.Л. Журавлева).

По результатам констатирующего этапа мы приступили к формирующему этапу педагогического эксперимента.

Реализация организационно-педагогических условий на формирующем этапе педагогического эксперимента осуществлялась с помощью: изучения теоретических аспектов вопросов стратегического управления, управленческих технологий, рефлексии собственной деятельности; практического применения приобретенных знаний, специальных тренировочных упражнений, практических заданий; разработки и реализации плана самообразования; отработки алгоритма рефлексии управленческой позиции.

На этапе контрольного эксперимента мы использовали диагностические методики, аналогичные констатирующему этапу. Нами зарегистрирована динамика результатов после формирующего этапа практической части работы, при которой наглядно убедились в эффективности проделанной работы.

Таким образом, анализ результатов исследования позволяет сделать вывод о том, что организационно-педагогические условия изменения личностных качеств руководителя дошкольной образовательной организации на формирующем этапе были эффективными и способствовали оптимизации стиля управления.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Актуальность проблемы управленческой деятельности современного руководителя дошкольной образовательной организации и формирования его профессионально-значимых качеств обусловлена изменениями в системе образования Российской Федерации. На современном этапе требуются новые подходы к управлению дошкольной образовательной организацией, что влечет за собой формирование современных требований к личности управленца нового типа, его личностным качествам.

В научной литературе проблема управления в образовании рассматривалась многими учеными (В.А. Кальней, М.М. Поташник, А.И. Субетто, П.И. Третьяков, Т.И. Шамова, С.Е. Шишов и др.). Проблему управления образованием в дошкольной образовательной организации рассматривают К.Ю. Белая, О.Л. Князева, О.А. Сафонова, Р.Б. Стеркина, Е.Х. Юдина и др. Различные аспекты формирования управленческой деятельности руководителя образовательной организации раскрываются в трудах Ю.А. Афолина, Н.А. Бондаренко, Л.З. Гумеровой, Е.П. Картуновой, Л.Б. Сергеевой, Л.И. Фалюшиной и др.

Стиль управления как обязательный структурный компонент управления учреждения был исследован А.Л. Журавлевым, Е.В. Масловым, М.К. Бункиной и др.

Проблемой изучения личностных качеств, определяющих стиль управления руководителя организации, занимались Т.Ю. Базаров, С.О. Доннел, А.М. Кандурка, Д.В. Карпов, Р.Л. Кричевский, Г. Куин, Д. Макклелланд, С.М. Морозов, М. Шоу и др..

Анализ результатов теоретических и практических исследований свидетельствует о недостаточном уровне разработанности проблемы оптимизации стиля управления дошкольной образовательной организацией. Возникают противоречия между требованиями к высокому уровню управленческой деятельности современного руководителя

дошкольной образовательной организации и недостаточной готовностью определенного количества руководителей к управлению в новых условиях.

Данное противоречие послужило основой выбора темы нашего исследования «Взаимосвязь личностных особенностей руководителя дошкольной образовательной организации и стиля управления».

В ходе исследовательской деятельности нами была проведена теоретическая и экспериментальная работа по проблеме взаимосвязи личностных качеств руководителя дошкольной образовательной организации и стиля управления. В рамках исследования мы решали поставленные задачи.

Решая первую задачу, мы рассмотрели ключевые понятия «управленческая деятельность», «стиль управления», «личностные качества руководителя». Эти понятия отражены в работах К. Левина, А.Л. Журавлева, Е.В. Маслова, М.К. Бункиной, Е.Г. Непомнящего, Е.Б. Моргунова, А.Н. Дятлова и др.

Мы рассматриваем стиль управленческой деятельности руководителя дошкольной образовательной организации, как относительно устойчивую систему методов, средств и форм практической деятельности руководителя, при реализации которой достигается положительный результат управленческих решений.

Также мы изучили имеющиеся исследования, подтверждающие взаимосвязь личностных качеств руководителя ДОО и стиля управления. Такая взаимосвязь приведена в работах Р.Б. Гительхамер, Ю.П. Субботин, П.К. Анохин, А.В. Решетников, В.И. Шамшурин, Н.Г. Шамшурина, Е.А. Климова, В.С. Мерлин и др.

Решая вторую задачу, мы изучили классификации стилей управления, предлагаемые различными авторами: К. Левин, А.Л. Журавлев, Е. Старостяк, Блэйк-Моутон, Т. Митчел, Р. Хоус.

Мы остановились на классификации, предложенной К. Левиным, в которой выделяются авторитарный, демократический и либеральный стили управления.

Следующая задача состояла в анализе личностных качеств руководителя ДОО. В соответствии с темой нашего исследования и гипотезой, нами были проанализированы такие личностные качества руководителя как: уровень сформированности знаний о стратегиях и тактиках управления, уровень знаний об управленческих технологиях, качество рефлексии управленческой позиции, определение наличия компонентов, присущих стилю управления.

Для изучения стиля управления организации нами использовалась методика определения стиля руководства трудовым коллективом (В.П. Захарова, А.Л. Журавлева).

Следующая задача нашего исследования была направлена на проведение эмпирического исследования взаимосвязи стиля управления и личностных особенностей руководителя ДОО. Исследование проводилось в три этапа.

На первом этапе нами был проведен контрольный срез личностных качеств руководителя ДОО и стиля управления организацией.

Второй этап был направлен на апробацию организационно-педагогических условий развития личностных качеств руководителя, а именно:

- организация самообразования, расширяющего представления о возможных стратегиях и тактиках управления;
- освоение руководителем управленческих технологий;
- рефлексия управленческой позиции.

В целях определения эффективности реализации организационно-педагогических условий и выявления наличия оптимизации стиля управления, в ходе экспериментальной работы, нами был проведен

контрольный срез. Анализ полученных количественных и качественных результатов экспериментальной работы показал, что выдвинутая гипотеза нашла свое подтверждение, задачи решены, цель исследования достигнута.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Авдулова Т. П. Психологические основы менеджмента / Т.П. Авдулова. – Москва : Либерейя - Бибинформ, 2015. - 25 с. - ISBN: 5-85129-175-3.
2. Аверченко Л. К. Психология управления. Курс лекций / Л.К. Аверченко, Г. М. Залесов, Р. И. Мокшанцев. – Москва : Инфа-М, 2011. - 214 с. - ISBN:5-86225-449-8.
3. Агеев В. С. Психология межгрупповых отношений / В.С. Агеев. – М : [б. и.], 2011. 320 с.
4. Андреева Г. М. Социальная психология: Учебник для ВУЗов / Г.М. Андреева.- Москва : Аспект Пресс, 2017. – 363 с. - ISBN: 978-5-7567-0827-1.
5. Басова М. М. Формирование социально-психологического климата в трудовом коллективе как регулятора социально-трудовых и социально-экономических отношений в организации / М.М. Басова // Социально-экономические явления и процессы. - 2012. - № 2. – С. 35 - 39.
6. Бондаренко М. А. Стиль руководства и направления его исследования / М.А. Бондаренко // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2009. - № 7. – С. 31 - 33.
7. Бороздина Г. В. Психология делового общения: учебник / Г.В. Бороздина. - Москва: Инфра-М, 2019. - 292 с. - ISBN: 978-5-406-05678-3
8. Булыко А. Н. Современный словарь иностранных слов / А.Н. Булыко. – Москва: Мартин, 2015. – 848 с. - ISBN: 978-5-8475-0537-6
9. Велков И. Г. Личность руководителя и стиль управления / И.Г. Велков. – Москва : Прогресс, 2012. - 320 с.
10. Виханский О. С. Менеджмент / О.С. Виханский // Высшая школа. – 2014. – С. 164 - 165.

11. Гумерова Л. З. Инновационная деятельность руководителя образовательного учреждения / Л.З. Гумерова. - URL: [http:// www. fan-nauka .narod.ru/20 0 8 -1 .html](http://www.fan-nauka.narod.ru/2008-1.html) (дата обращения 23.12.2020)
12. Донцов А. И. Проблемы групповой сплоченности / А.И. Донцов. – Москва : [б. и.], 2012. - 268 с.
13. Дружинин В. И. Общий менеджмент: словарь / В.И. Дружинин // ГАОУ ДПО. – 2011. – С.23.
14. Духина Т. Н. Проблема выбора стилей руководства в управленческой культуре: теоретический анализ / Т.Н. Духина // Историческая и социально-образовательная мысль. – 2016. – Т. 8, № 1-2. – С. 140-144.
15. Журавлев А. А. Стиль современной психологии управления / А.А. Журавлев.- Москва: Экономика, 2014. - 267 с.
16. Журавлев П. В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников. Монография / П. В. Журавлев, М.Н. Кулапов, С.А. Сухарев. - М.: Изд-во Рос. экон. Акад., Екатеринбург: Деловая книга, 2011. - 232 с.
17. Захарова В. П. Методика определения стиля руководства трудовым коллективом / В.П. Захарова, А.Л. Журавлева // Просто о психологии [сайт]. URL: <https://psylist.net/praktikum/00050.htm> (дата обращения 05.03.2019)
18. Зинкевич-Евстигнеева Т. Д. Теория и практика командообразования / Под ред. Т.Д. Зинкевич - Евстигнеевой. Санкт-Петербург : Речь, 2011. - 304 с. - ISBN: 5-9268-0271-7
19. Кабаченко Т. С. Психология управления: учебное пособие / Т.С. Кабаченко. - Санкт-Петербург : Питер, 2010. - 386 с.
20. Кишиков Р. В. Совершенствование стиля руководства авиационного инженера ВВС: дис. канд. психол. наук: 19.00.05 / Кишиков Роман Валентинович; науч. рук. Н.Н. Азарнов; ВУ МО РФ. - Москва, 2001. – 197 с.

21. Ключева Г. М. Управление образовательными системами: учебно-методическое пособие для студентов педагогических вузов по общепрофессиональной подготовке / Г.М. Ключева. – Челябинск: Цицеро, 2014. – 109 с. - ISBN 978-5-91283-481-3
22. Коваль К. Г. Методология управления персоналом на предприятиях / К.Г. Коваль // Вестник Калининградского юридического института МВД России. – 2011. – №3. – С. 81.
23. Коджаспирова Г. М. Словарь по педагогике (междисциплинарный) / Г.М. Коджаспирова, А.Ю. Коджаспиров. – Москва : Академия, 2014. – 343 с.
24. Колодяжная Т. П. Управление современным дошкольным образованием / Т.П. Колодяжная. – Ростов на Дону : Учитель 2011. – 190 с. - ISBN:978-5-98594-124-1
25. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий / Пер. с англ. Москва: Дело, 2014 - 67 с.
26. Концепция Федеральной целевой программы развития образования на 2016 - 2020 годы. Москва:Астрель: АСТ, 2015. – 51 с.
27. Косырев В. Н. Коллектив: сущность и методы изучения / В.Н. Косырев, М.И. Старов, В.Г. Евстратов. – Москва: [б.и.], 2014, - 320 с.
28. Кричевский Е. Л. Психология малой группы / Е.Л. Кричевский, Е.М. Дубовская. – Москва : [б. и.], 2011. - 329 с.
29. Кричевский Е. Л. Социальная психология малой группы / Е.Л. Кричевский, Е.М. Дубовская. – Москва: [б. и.], 2012. - 420 с.
30. Кричевский Е. Л. Психология руководства и лидерства в коллективе / Е.Л. Кричевский, М.М. Рыжак. – Москва: [б. и.], 2005. - 356 с.
31. Крутецкий В. А. Психология: учебник / В.А. Крутецкий. - Москва: Просвещение, 2012. – 256 с.
32. Крысько В. Г. Социальная психология: схемы и комментарии / В.Г. Крысько. – Москва: [б. и.], 2011. - 520 с.

33. Левин К. Разрешение социальных конфликтов / К. Левин. - Санкт-Петербург : [б. и.], 2010. - 420с.
34. Макарова И. К. Управление человеческими ресурсами в российских организациях / И.К. Макарова. – Москва: [б. и.], 2011. - 320 с.
35. Марьин М. И. Психологические механизмы общения и взаимовлияния // Социально-психологический климат в служебных коллективах / отв. ред. Т.В. Чемоданова. – Москва: [б. и.], 2011. - 320 с.
36. Машков В. Н. Психология управления: учебное пособие. 2-е издание / В.Н. Машков. - Санкт-Петербург : Издательство Михайлова В. А., 2012. - 256 с.
37. Мироседи С. А. Методы управления персоналом / С.А. Мироседи // Проблемы экономики. - 2011. - № 2. - С.124-126.
38. Обозов Н. Н. Психология межличностных отношений / Н.Н. Обозов. – Киев: [б. и.], 2010. - 428 с.
39. Овечкин А. М. Профессиональная компетентность директора школы: от качества управления к качеству образования. методические рекомендации для руководителей общеобразовательных организаций / А.М. Овечкин, Т.В. Разумовская. – Владимир: [б. и.], 2020. – 142 с.
40. Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова / Российская академия наук. Институт русского языка им. В.В. Виноградова. – Москва: Азбуковник, 2013. – 944 с.
41. Парыгин Б. Д. Руководство и лидерство / Б.Д. Парыгин. - Санкт-Петербург : [б. и.], 2013. - 356 с.
42. Парыгин Б. Д. Социальная психология. Проблемы методологии, истории и теории / Б.Д. Парыгин. - Санкт-Петербург : [б. и.], 2012. - 420 с.
43. Платонов Ю. П. Психологические феномены поведения персонала в группах и организациях. Т. 1 / Ю.П. Платонов. - Санкт-Петербург : [б. и.], 2013. - 329 с.

44. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации / В.П. Пугачев. - Москва: Аспект Пресс, 2015. - 279 с. - ISBN 978-5-9908913-6-4
45. Реан А. А. Психология личности / А.А. Реан. - Санкт-Петербург : Питер, 2016. – 288 с. - ISBN: 978-5-496-02369-6
46. Русалинова А. А. Некоторые характеристики руководителя как субъекта управления трудовым коллективом // Трудовой коллектив как субъект и объект управления / Под ред. А.С. Пашкова. - Санкт-Петербург, 2010. - С. 57-64.
47. Садыкова Т. Н. Проблема повышения мотивации воспитателей к педагогической деятельности в целях улучшения работы дошкольного образовательного учреждения в условиях новых ФГОС / Т.Н. Садыкова // Челябинский гуманитарий. – 2014. – № 4 (29). – С. 69-76.
48. Самоукина Н. В. Управление персоналом, Российский опыт / Н.В. Самоукина. - Санкт-Петербург : [б. и.], 2013. - 268 с.
49. Симонова Л. В. Межличностные конфликты педагогов и старшеклассников и пути их преодоления: пособие /Л.В. Симонова. - Москва : [б. и.], 2012. - 400 с.
50. Смирнов Э. А. Основы теории организации /Э.А. Смирнов. – Москва : [б. и.], 2010. - 256 с.
51. Спивак В. А. Управление персоналом для менеджеров: учебное пособие / В.А. Спивак. - Москва: Эксмо, 2012. - 624с. - ISBN: 978-5-699-29059-8
52. Столяренко Л. Д. Основы психологии. Практикум / Л.Д. Столяренко. - Ростов на Дону : [б. и.], 2010. - 452 с.
53. Урбанович, А.А. Психология управления / А.А. Урбанович. – Минск : Харвест, 2003. – 640 с. - ISBN 985-13-0627-4.
54. Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования // Дошкольное воспитание. – 2014. – № 2. – С. 4-18.

55. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации: от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ: по состоянию на 2014 год: с комментариями юристов компании «Гарант» / сост.: А.А. Кельцева. – Москва: Эксмо, 2014. – 787 с.

56. Чалов А. Педагогический менеджмент. Необходимость? Мода? Болезнь! /А.Чалов // Педагогика. – 2011. – С. 103.

57. Черепкова Н. В. Социально-психологический климат как неотъемлемая часть трудового процесса в коллективе. Бюллетень медицинских Интернет-конференций / Н.В. Черепкова, С.А. Чугункин. - 2011. - № 1.

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

59. Шушкевич С. Личность и имидж руководителя / С. Шушкевич // Управление человеческим потенциалом. - 2012. - № 3. - С. 44-52.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Методика исследования стиля управления В.П. Захарова

Основу методики составляют 16 групп утверждений, отражающих различные аспекты взаимодействия руководства и коллектива. Методика направлена на определение стиля руководства трудовым коллективом.

Применение методики не требует индивидуального тестирования. Возможно использование в блоке тестов, особенно эффективно использование его вместе с социометрией в целях оптимизации социально-психологического климата в коллективе.

Инструкция

«Опросник содержит 16 групп утверждений, характеризующих деловые качества руководителя. Каждая группа состоит из трех утверждений, обозначенных буквами а, б, в. Вам следует внимательно прочесть все три утверждения в составе каждой группы и выбрать одно, которое в наибольшей степени соответствует вашему мнению о руководителе. Отметьте выбранное утверждение на опросном листе знаком «+» под соответствующей буквой. Если вы оцениваете одновременно двух руководителей или более, сравните их между собой по приведенным трем утверждениям. Выберите по одному из утверждений, характеризующих каждого руководителя (или одно утверждение, характеризующее двух или более руководителей), и отметьте ваше мнение о каждом на опросном листе разными знаками: *, +, -. Ставьте отметки на листе ответов».

Текст опросника

1.

а. центральное руководство требует, чтобы обо всех делах докладывали именно ему;

б. старается все решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы;

в. некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие.

2.

а. всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, настаивает, но никогда не просит;

б. приказывает так, что хочется выполнить;

в. приказывать не умеет.

3.

а. старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами;

б. руководителю безразлично, кто работает у него заместителем, помощником;

в. он добивается безотказного исполнения и подчинения заместителей, помощников.

4.

а. его интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу;

б. в работе не заинтересован, подходит к делу формально;

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

5.

а. наверно, он консервативен, так как боится нового;

б. инициатива подчиненных руководителем не принимается;

в. способствует тому, чтобы работали самостоятельно.

б.

а. на критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней;

б. не любит, когда его критикуют и не старается скрыть это;

в. критику выслушивает, даже собирается принять меры, но ничего не предпринимает.

7.

а. складывается впечатление, что руководитель боится отвечать за свои действия, желает уменьшить свою ответственность;

б. ответственность распределяет между собой и подчиненными;

в. руководитель единолично принимает решения или отменяет их.

8.

а. регулярно советуется с подчиненными, особенно с опытными работниками;

б. подчиненные не только советуют, но могут давать указания своему руководителю;

в. не допускает, чтобы подчиненные ему советовали, а тем более возражали.

9.

а. обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми подчиненными;

б. регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть;

в. для выполнения какой-либо работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных.

10.

а. всегда обращается к подчиненным вежливо, доброжелательно;

б. в обращении с подчиненными часто проявляет равнодушие;

в. по отношению к подчиненным бывает нетактичным и даже грубым.

11.

а. в критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями;

б. в критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства;

в. критические ситуации не изменяют способа его руководства.

12.

а. сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком;

б. если что-то не знает, то не боится этого показать и обращается за помощью к другим;

в. он не может действовать сам, а ждет «подталкивания» со стороны.

13.

а. пожалуй, он не очень требовательный человек:

б. он требователен, но одновременно и справедлив;

в. о нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым.

14.

а. контролируя результаты, всегда замечает положительную сторону, хвалит подчиненных;

б. всегда очень строго контролирует работу подчиненных и коллектива в целом;

в. контролирует работу от случая к случаю.

15.

а. руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок;

б. часто делает подчиненным замечания, выговоры;

в. не может влиять на дисциплину.

16.

а. в присутствии руководителя подчиненным все время приходится работать в напряжении;

б. с руководителем работать интересно;

в. подчиненные предоставлены самим себе.

В таблице 1.1 представлен ключ для расшифровки компонент

Таблица 1.1 – Ключ расшифровки компонент стиля управления

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

Интерпретация:

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

Директивный компонент – Д

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

Попустительский компонент – П

Снисходительность к работникам. Отсутствие требовательности и строгой дисциплины, контроля, либеральность, панибратство с

подчиненными. Склонность перекладывать ответственность в принятии решений.

Коллегиальный компонент – К

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

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Диагностика сформированности знаний руководителя о стратегиях и тактиках управления (опросник)

1. В чем заключается сущность и содержание стратегии управления?
2. Какова роль стратегии в управлении учреждения?
3. Определите понятие «тактика».
4. Назовите этапы разработки и реализации стратегии.
5. В чем сущность стратегического планирования?
6. Значение плана реализации стратегии?
7. Чем тактическое планирование отличается от стратегического?
8. Что такое миссия организации, чем определяется ее сущность и содержание?
9. С какой целью производится формирование базы данных о внутренней и внешней среде организации?
10. Какие виды стратегий Вы знаете, кратко расскажите о них?
11. Какие методы и инструменты стратегического управления Вам известны?
12. Какие виды тактики Вам известны?
13. Какие виды сопротивления изменениям в стратегическом менеджменте Вам известны?
14. Способы разрешения конфликтов, возникающих в процессе изменений.
15. Как Вы понимаете управление на основе контроля над исполнением?
16. Как Вы понимаете управление путем ранжирования стратегических задач?
17. В чем сущность стратегической эффективности?

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Диагностика знаний управленческих технологий (тест – опросник)

1. Что следует понимать под управленческой технологией?
2. Какие основные виды управленческих технологий Вы знаете, охарактеризуйте их.
3. Какие технологии, наиболее часто используются в управлении дошкольного образовательного учреждения?
4. Что из перечисленного ниже относится к средствам и методам осуществления управленческих воздействий?
 - методы и средства сбора и обработки информации;
 - приемы эффективного воздействия на работников;
 - определение миссии организации;
 - принципы, законы и закономерности организации и управления;
 - системы контроля.
5. Что из перечисленного ниже не является управленческой технологией?
 - технология формирования целей,
 - технология оценки результатов управления,
 - технология активизации деятельности персонала,
 - технология ведения переговоров.
6. Допишите первую и четвертую стадии в модели технологизации.
 - первая стадия -
 - вторая стадия – принятие решения; на этой стадии выделяют следующие операции: выявление проблемной ситуации, обоснование вариантов действия, выбор оптимального варианта, утверждение решения;
 - третья стадия – это организация управленческого воздействия; она включает операции: распределение задач между исполнителями, идеологические, информационное, ресурсное обеспечение, координация и регулирование процесса исполнения, контроль;

– четвертая стадия –

Ответы на вопросы – тесты:

3. Какие технологии, наиболее часто используются в управлении дошкольного образовательного учреждения?

- маркетинговые технологии;
- технологии реализации кадровой политики;
- коммуникационные технологии;
- технологии регулирования и разрешения конфликтов;
- технологии ведения переговоров;
- технологии формирования имиджа;
- технологии лоббирования;
- избирательные технологии;
- технологии прогнозирования;
- технологии консультирования и поддержки принятия решений и

др.

4. Что из перечисленного ниже относится к средствам и методам осуществления управленческих воздействий?

- методы и средства сбора и обработки информации;
- приемы эффективного воздействия на работников;
- принципы, законы и закономерности организации и управления;
- системы контроля.

5. Что из перечисленного ниже не является управленческой технологией?

Все перечисленные технологии являются управленческими.

6. Допишите первую и четвертую стадии в модели технологизации.

– первая стадия связана с формированием цели и выделяет следующие операции: диагноз, прогноз, формирование конечной цели, стратегия действия, конкретные задачи;

– четвертая стадия – это анализ результатов; важнейшие операции этой стадии – сопоставление плановых и достигнутых результатов, новых проблемных ситуаций, формирование новых целей и задач.

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Список рекомендованной литературы и перечень необходимых электронных ресурсов для самообразования

1. Акмаева, Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент / Р.И. Акмаева. – М.: Финансы и статистика, 2006. - 208 с.
2. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / Игорь Ансофф. – СПб.: Питер, 2009. - 344 с.
3. Виханский, О. С. Стратегическое управление (2-е издание) / О.С. Виханский. – М.: Экономистъ, 2008. - 296 с.
4. Грант, Р.М. Современный стратегический анализ. / Р.М. Грант. - СПб.: Питер, 2008. - 560 с.
5. Круглова, Н.Ю. Стратегический менеджмент. 2-изд., перераб. и доп. / Н.Ю. Круглова. – М.: Высшее образование, 2008. – 492 с.
6. Теория принятия стратегических решений / Ленкова О.В., Осинская И.В., Шалахметова А.В. Гриф УМО - Тюмень: ТюмГНГУ, - 2011, 224с.
7. Шкардун, В.Д. Маркетинговые основы стратегического планирования: Теория, методология, практика / В. Д. Шкардун ; Акад. народного хоз-ва при Правительстве РФ. - М. : Дело, 2007. - 376 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Анализ показателей развития трудового коллектива организации (диагностический этап)

1. Сплоченность команды

1.1 Опрос сотрудников об их готовности совместно проводить время, узнать о переживаниях по поводу выполнения совместной работы, поинтересоваться о том, с каким чувством они приходят на работу и покидают ее (и вовремя ли), доверяют ли они друг другу и т.д.

1.2 Определение индекса групповой сплоченности Сисшора

Назначение и инструкция к тесту

Групповую сплоченность – чрезвычайно важный параметр, показывающий степень интеграции группы, ее сплоченность в единое целое, – можно определить не только путем расчета соответствующих социометрических индексов. Значительно проще сделать это с помощью методики, состоящей из 5 вопросов с несколькими вариантами ответов на каждый. Ответы кодируются в баллах согласно приведенным в скобках значениям (максимальная сумма: 19 баллов, минимальная: 5). В ходе опроса баллы указывать не нужно.

Вопросы

1. Как бы вы оценили свою принадлежность к группе?

Чувствую себя ее членом, частью коллектива (5).

Участвую в большинстве видов деятельности (4).

Участвую в одних видах деятельности и не участвую в других (3).

Не чувствую, что являюсь членом группы (2).

Живу и существую отдельно от нее (1).

Не знаю, затрудняюсь ответить (1).

2. Перешли бы вы в другую группу, если бы представилась такая возможность (без изменения прочих условий)?

Да, очень хотел бы перейти (1).

Скорее перешел бы, чем остался (2).

Не вижу никакой разницы (3).

Скорее всего остался бы в своей группе (4).

Очень хотел бы остаться в своей группе (5).

Не знаю, трудно сказать (1).

3. Каковы взаимоотношения между членами вашей группы?

Лучше, чем в большинстве коллективов (3).

Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2).

Хуже, чем в большинстве классов (1).

Не знаю, трудно сказать (1).

4. Каковы у вас взаимоотношения с руководством?

Лучше, чем в большинстве коллективов (3).

Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2).

Хуже, чем в большинстве коллективов (1).

Не знаю (1).

5. Каково отношение к делу (учебе и т. п.) в вашем коллективе?

Лучше, чем в большинстве коллективов (3).

Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2).

Хуже, чем в большинстве коллективов (1).

Не знаю (1).

Уровни групповой сплоченности

- 15,1 баллов и выше – высокая;
- 11,6 – 15 балла – выше средней;
- 7 - 11,5 – средняя;
- 4 – 6,9 – ниже средней;
- 4 и ниже – низкая.

2. Уровень индивидуального профессионализма

2.1. Опрос сотрудников о их личной оценке своих профессиональных навыков, изучение мнения взаимодействующих с ним коллег, выяснение желания каждого члена коллектива проходить курсы повышения квалификации самостоятельно чаще одного раза в 3 года, с целью совершенствовать профессиональных навыков, приобретения новых знаний.

3. Характер межличностных отношений

Социометрия Дж. Морено

Инструкция

Ответьте, пожалуйста, на вопросы, выбрав не более трех человек из Вашего трудового коллектива, указав его фамилию и имя. При этом первый из выбранных Вами будет считаться наиболее предпочтительным, и т.д. по убыванию. Данная информация останется конфиденциальной. Укажите свою фамилию, имя и возраст. Спасибо!

Таблица 5.1 - Социометрическая карточка

№	Вопрос	1 выбор	2 выбор	3 выбор
1	С кем из Вашего коллектива Вы охотнее всего бы работали в паре?			
2	Каких коллег Вы считаете наиболее ценными работниками?			
3	Будь Вы на месте руководителя, кому из Ваших коллег Вы бы доверили самое важное дело?			
4	Если бы Вам предложили работу в другой организации на аналогичной должности, кого из Ваших нынешних сотрудников Вы бы хотели иметь в качестве коллег в новой организации?			

Результаты социометрии

Результаты, полученные с помощью социометрической процедуры, могут быть представлены графически в виде социограммы, матрицы и специальных числовых индексов.

Таблицы результатов социометрии заполняются в первую очередь, к тому же отдельно по деловым и личными отношениями.

По вертикали записываются по номерам фамилии всех членов группы, которая изучается; по горизонтали — только их номер. На соответствующих пересечениях цифрами 1, +2, +3 обозначают тех, кого выбрал каждый испытуемый в первую, вторую, третью очередь, цифрами 1, 2, -3 — тех, кого испытуемый не выбирает в первую, вторую и третью очередь.

Взаимный положительный или отрицательный выбор обводится в таблице кружком (независимо от очередности выбора). После того, как положительные и отрицательные выборы будут занесены в полученные каждым членом группы выборы (сумма выборов), тогда подсчитывают сумму баллов для каждого члена группы учитывая при этом, что выбор в первую очередь равен +3 баллам (-3), во вторую — 2 (-2), в третью — 1 (-1). После этого подсчитывается общая алгебраическая сумма, которая и определяет статус в группе.

Сплоченность группы

Групповая сплоченность высчитывается по формуле (5.1)

$$\frac{\Sigma}{0,5n(n-1)}, \quad (5.1)$$

где Σ — сумма всех взаимных выборов в группе?

n — количество членов группы.

Сплоченность группы тем выше, чем ближе к единице коэффициент сплоченности.

На основании данных социометрического анализа делаются выводы об уровне сплоченности группы; наличие группировок; их связи с лидерами; о взаимодействии лидеров между собой; соответствие выбранного актива группы реальному; наличие членов группы, которых группа не принимает, и изолированных.

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

Основные формы управления в команде

«Театр одного актера»

Эта форма используется в командах, имеющих общепризнанного лидера, которому команда полностью доверяет, полагая, что никто не предложит более рациональных и продуманных решений, чем он. Его распоряжения не подлежат критике. Руководитель-лидер осуществляет единоличное управление деятельностью команды, периодически советуясь с различными членами команды по своему усмотрению. Такая команда эффективна в своей деятельности до тех пор, пока авторитет руководителя-лидера непререкаем и принимается всеми членами команды почти на подсознательном уровне.

«Команда согласия»

Такая форма наиболее приемлема для малочисленных команд высоких профессионалов, в которых мнение каждого крайне значимо для команды в целом. В таких командах все ответственные решения принимаются коллегиально, руководитель команды проводит их в жизнь, являясь одновременно одним из ключевых специалистов команды.

«Совет»

Занимает промежуточное положение. Подобная форма уместна для команд, ядро которых составляет группа наиболее квалифицированных, опытных и авторитетных специалистов, чье мнение является определяющим для остальных членов команды. Ответственные решения в таких командах принимаются после обсуждения на «совете команды».

ПРИЛОЖЕНИЕ 7

Стереотипы ролевых распределений в команде

Наиболее часто ролевое распределение осуществляется в следующих областях: профессиональная деятельность; взаимодействие с внешней средой; решение сложных проблем.

Для ролевого распределения в профессиональной деятельности основными типами являются:

– «организатор-координатор» – как правило, это руководитель команды;

– «главный специалист» (2–5 человек) – член команды наиболее высокой квалификации, выполняющий ключевые функции профессиональной деятельности;

– «напарник» – член команды, работающий непосредственно с главным специалистом под его руководством;

– «завхоз-ремонтник» – член команды, ответственный за снаряжение, оборудование и инвентарь команды;

– «агент по снабжению» – член команды, наиболее успешно действующий по обеспечению команды всем необходимым.

Для распределения ролей в ситуации взаимодействия с внешней средой характерно определение функций всеми членами команды в соответствии с наиболее выдающимися личностными характеристиками каждого члена команды.

Основные роли:

– «аналитик» – наиболее уравновешенный член команды с системным складом мышления;

– «переговорщик» – член команды, наиболее искусный из всех в коммуникации, «гений общения»;

– «скептик» – член команды с критическим складом ума и умением вскрыть все риски различных сценариев действий команды;

– «лоббист-доставала» – наиболее «пробивной» член команды, который может «все достать», у которого обширные внешние связи;

– «душа команды» – наиболее эмоциональный и жизнерадостный член команды, ее Импульс и Совесть.

В типе ролевого распределения по решению сложных проблем так же, как и в остальных, ролевые функции определяются неформально в виде поручений различным членам команды в соответствии с их нестандартными способностями. Среди главных исполнителей в решении сложных проблем:

– «генератор» – член команды с наиболее раскрепощенным, образным складом мышления, с высокой образовательной подготовкой и широким кругозором, хорошо развитым творческим мышлением;

– «концептуализатор» – член команды со склонностью и опытом системного анализа, широкого обобщения и перспективного видения; он умеет придать идее законченный вид, сделать ее привлекательной и понятной не только автору и его соратникам, но и каждому;

– «оптимизатор» – член команды, обладающий способностью и навыками выделения критериальных признаков и проведения сопоставительных оценок различных сценариев действий; он умеет сопоставить идею и потребности практики, придумать технологический цикл реализации идеи, оценить риски и последствия, составить общий план совместных действий;

– «реализатор» – член команды прагматичного и практичного склада мышления с навыками планирования и организации практической деятельности (возможно, это – руководитель команды); он умеет практически воплотить идею, организовать все совместные действия, правильно «расставить всех по местам»;

– «критик» – тот же скептик из второго типа ролевого распределения.

При ролевом распределении важным является тот факт, что отдельные члены команды могут выполнять не одну, а две и более ролевых функций, что повышает уровень влияния такого сотрудника в команде.

ПРИЛОЖЕНИЕ 8

Необходимые компетенции персонала для эффективной работы в команде

1. Организация и координация работы в команде, взаимодействие с другими командами или внешними партнерами

– умение рационально распределять работу по выполнению командой задания, устанавливать сроки ее выполнения,

– умение координировать свою работу с работой других членов команды,

– умение обеспечивать условия, средства, материалы, ресурсы, необходимые для текущей деятельности команды,

– умение мотивировать деятельность всех членов команды,

– умение налаживать деловое взаимодействие с другими командами, службами или внешними партнерами,

– умение устанавливать и поддерживать доброжелательную спокойную рабочую атмосферу в команде,

– умение доступно объяснять цель, содержание задачи,

– умение выполнять задачу самостоятельно от цели до результата,

– стремление к профессиональному росту.

2. Планирование деятельности, осуществление контроля за выполнением задания

– умение определять стратегические и оперативные цели, распределять приоритеты,

– умение определять стратегию развития,

– умение составлять долгосрочный план достижения стратегических целей,

– умение оперативно-календарного планирования.

3. Осуществление ситуационного анализа

– сформированность рефлексии профессиональной деятельности

ПРИЛОЖЕНИЕ 9

Пирамида потребностей Абрахама Маслоу

