Стиль управления руководителя дошкольного учреждения как фактор социально-психологического климата в коллективе

Стиль управления руководителя дошкольного учреждения как фактор социально-психологического климата в коллективе

###### Работа посвящена изучению взаимосвязи стиля управления руководителя дошкольного образовательного учреждения и социально-психологического климата в педагогическом коллективе. Актуальность вызвана растущим числом дошкольных образовательных учреждений и вниманием широкой общественности и психолого-педагогической науки к качеству и содержанию дошкольного образования, которое во многом зависит от работы педагогов и заведующих детскими садами.



Заведующий муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения общеразвивающего вида детский сад «Солнышко» п. Савинский Соловьева Ольга Викторовна

***Всякий человек знает,***

***что ему нужно делать не то,***

***что разъединяет его с людьми,***

***а то, что соединяет его с ними.***

***Л.Н. Толстой.***

1. **Актуальность**

В настоящее время в России отмечен демографический рост, в связи, с чем открывается все больше детских дошкольных организаций, реализующих общеобразовательные программы дошкольного образования различной направленности. Общественное воспитание — обеспечение интеллектуального, личностного и физического развития детей, в нашей стране начинается с трех до семи лет. Являясь первым звеном в системе народного образования, детский сад в тесной связи с семьей обеспечивает детям всестороннее гармоничное развитие и подготовку к успешному обучению в школе. Среди слагаемых успеха, которого добиваются многие педагогические коллективы в воспитании детей, важную роль играет как высокий профессионализм воспитателей, так и слаженность их действий в достижении поставленных целей, а также использование воспитательных возможностей, заложенных в самом педагогическом коллективе. Профессиональная компетентность воспитателя по-разному проявляется и реализуется в зависимости от его ближайшего окружения, прежде всего от психологического климата в детском саду.

Педагогический коллектив достаточно сложная социальная система, в которой сотрудничают люди с самыми различными индивидуальными чертами, темпераментами, характерами. Важнейшая роль в формировании психологического климата в коллективе отводится руководителю. На нем всегда лежит персональная ответственность за состояние психологической атмосферы в трудовом коллективе. Непосредственное влияние личности руководителя оказывает на стиль руководства.

Это подтверждено многочисленными исследованиями, где стиль руководства — это управляющий инструмент, от которого зависит психологический климат в коллективе. Благоприятный социально-психологический климат педагогического коллектива — есть основа для эффективной деятельности воспитателей и повышения их творческой активности. Психологический климат в дошкольной образовательной организации оказывает мощное влияние на успехи и неуспехи каждого педагога, и, безусловно, влияет на качество воспитательно-образовательного процесса, на формирование знаний и умений у детей дошкольного возраста. Существенное влияние климат оказывает на удовлетворенность трудом педагогов. Чем выше удовлетворенность трудом каждого педагога, тем благоприятнее социально-психологический климат в коллективе и тем эффективнее работа коллектива в целом. Исследователи К. Ю. Белая, Л. М. Волобуева и др. отмечают, что задача формирования личности ребенка дошкольного возраста наиболее успешно реализуется в случае, когда управленческие действия руководителя ДОУ взаимосвязаны со стремлением педагогов оказать ребенку педагогическую поддержку в его развитии и становлении, совершенствовать методы работы, претворять в жизнь собственную управленческую концепцию образовательного учреждения.

Ведущим направлением руководителя в управлении ДОУ является наличие у него собственной концепции, профессионального мышления, индивидуального стиля управленческой деятельности. Стиль работы руководителя, его деловые и личностные качества оказывают значительное воздействие на режим и порядок работы ДОУ, на эффективность и результативность его деятельности. Поэтому управление в ДОУ должно опираться на личностное начало, так как конечные результаты управленческой деятельности достигаются всеми членами коллектива, а не самим руководителем.

В педагогической, психологической и социологической литературе обсуждают разные аспекты управленческой деятельности в образовании. Проблемам, возникающим в управлении образовательными учреждениями, посвящены труды В. С. Лазарева, Г. Л. Фриша, В. А. Сластенина, Е. И. Рогова. Совершенствованию управленческих умений руководителей образовательных учреждений, в том числе ДОУ, посвящены работы О. Ю. Бараевой, Л. Бондаренко, Н. С. Анциперовой и Л. К. Гребенкиной, М. Л. Левицкого и Т. Н. Шевченко, Э. В. Литвиненко, В. И. Зверевой, Н. Н. Лященко и Л. В. Поздняк. Педагогическое управление как разновидность социального управления рассматривали В. Г. Афанасьев, Л. А. Буева, В. П. Симонов. Исследованием закономерностей педагогического управления занимались Ю. К. Бабанский, Ю. В. Васильев, М. И. Кондаков, Ю. А. Конаржевский, М. М. Поташник, М. Н. Скаткин, Т. И. Шамова и др. Проблема управления ДОУ и содержания управленческой деятельности руководителя рассмотрены в работах К. Ю. Белой, Л. М. Волобуевой, Т. А. Данилиной, Л. С. Киселевой, Т. А. Лагоды, В. И. Маслова, Э. М. Никитина, Е. П. Тонконогой, П. И. Третьякова, Л. И. Фалюшиной. Все авторы отмечают важность личности в управлении ДОУ, но вместе с тем, недостаточное влияние уделяется стилю управления. Проведенный анализ социальной и психолого-педагогической литературы, посвященный личности и деятельности руководителя дошкольного образовательного учреждения, дает нам возможность выявить ряд противоречий: тема наиболее эффективного стиля управления руководителя ДОУ, влияющего на благоприятный социально-психологический климат в педагогическом коллективе.

Руководитель ДОУ рассматривается, как правило, в качестве инструмента для принятия управленческих решений, и обязанность руководителя — нести ответственность за конечный результат деятельности учреждения, но, вместе с тем, не говорится о том, как поступать руководителю в определенных ситуациях, и какие принимать решения. Таким образом, в исследованиях в области управления подчеркивается необходимость нахождения связи между способностями руководителя в управлении и продуктивностью процесса управления. Только так компетентный, авторитетный руководитель, который имеет отработанные навыки профессионального общения с членами группы, создает в ней благоприятный психологический климат и сплачивает сотрудников для выполнения организационных целей, повышая при этом эффективность деятельности коллектива.

1. **СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ КАК ФАКТОР СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ**
   1. **Стили руководства в образовательном учреждении**

Эффективное управление дошкольным образовательным учреждением предполагает создание здоровой творческой обстановки в коллективе с высокими результатами труда и находится в прямой зависимости от того, какой стиль управления выбран руководителем. Степень профессионализма руководителя дошкольного образовательного учреждения определяется стилем его управленческой деятельности[[1]](#footnote-1). В управленческой деятельности каждый руководитель выполняет служебные обязанности в определенном, который свойственен только ему, стиле.

Стиль руководства выражается в том, какими приемами руководитель побуждает коллектив к инициативному и творческому выполнению возложенных на него обязанностей, как контролирует результаты деятельности подчиненных. Таким образом, приятный стиль может быть характеристикой качества деятельности руководителя и руководящего органа, их способности обеспечивать эффективную управленческую деятельность, а также создавать и воспроизводить в коллективе особую атмосферу, которая порождает определенные нормы взаимоотношений и поведения. Поэтому в стиле управления выделяют два компонента — это способы, с помощью которых оказывается воздействие на подчиненных, и взаимоотношения с ними, а также с вышестоящими руководителями и коллегами[[2]](#footnote-2).

Как правило, стиль управления отличается той устойчивостью, которая обнаруживается в частом повторении приемов руководства. Но эта устойчивость может считаться относительной, поскольку стилю обычно присущ динамизм, который многими специалистами ценится высоко, и, по их мнению, «наилучший тип руководителя — это динамический» и что «умение руководить — это умение менять стиль руководства». Стиль руководства — это почерк руководителя, который выражается в определенных действиях руководителя и в том, какие способы он выбирает для решения стоящих перед ним задач. Принятый стиль определяет особую атмосферу в коллективе и порождает свой этикет, определенный тип взаимоотношений и поведения. Не случайно много внимания уделяется совершенствованию именно стиля руководства в современной науке управления. Еще в 40-е годы К. Левин предложил широко известную в наше время классификацию стилей управления: авторитарный, демократический и либеральный. В этой классификации стили руководства различают по тому, как руководитель включает подчиненных в процесс принятия решений.

Руководитель с авторитарным стилем решение всегда принимает сам, не советуется с подчиненными, навязывает им свою волю и не дает возможности проявить инициативу. Для него идеальны такие отношения с подчиненными, при которых они принимают безоговорочно к исполнению все его решения. Как правило, у представителей этого стиля преобладают административные методы: приказ, выговор, лишение определенных льгот, взыскания. Подчиненных стимулирует он только двумя способами — материальным поощрением и административным наказанием.

К авторитарному стилю склонны прибегать руководители, которые не имеют достаточной квалификации и не знают лучших методов воздействия на подчиненных, а также руководители с завышенной самооценкой и нуждающиеся в беспрекословном подчинении работников, чтобы ощутить свою значимость. Однако на практике отдельные авторитарные методы дают наибольший положительный результат в тех случаях, когда существует дефицит времени или возникла экстремальная ситуация и надо быстро и четко выполнить определенные действия для получения необходимого результата[[3]](#footnote-3).

Содержательная сторона авторитарного стиля характеризуется следующим:

•   предстоящую деятельность всегда четко планирует, того же требует от подчиненных. Любит планировать все до мелочей в письменной форме.

•   склонен к бюрократизму, так как признает только бумаги;

•   свое мнение считает единственно правильным. Проявляет разумную инициативу, но пресекает инициативу подчиненных;

•   имеет трудности в общении с людьми. Часто бывает инициатором конфликтной ситуации.

Руководитель с демократическим (коллегиальным) стилем принимает решения сам и вырабатывает их совместно с подчиненными, предпочитает влиять на них при помощи убеждения, избегая административными методами навязывать свою волю подчиненным, обращается к групповой дискуссии и стимулирует их активность при принятии решений. Однако следует отметить, что групповые механизмы принятия решений могут приводить к коллективной безответственности. Демократичным руководителем быть крайне сложно. Для того чтобы в конкретной ситуации к конкретному человеку успешно применять правильный метод воздействия, руководитель должен иметь глубокие знания в области психологии и управления[[4]](#footnote-4).

Содержательная сторона демократического стиля характеризуется следующим:

•   всегда имеет четкий перспективный план своих действий и действий подчиненных, не склонен к бюрократизму;

•   способен к самокритике, не пресекает критику, способен критически осмысливать свои действия и действия подчиненных;

•   никогда не бывает инициатором конфликтных ситуаций, умеет уловить зарождающийся конфликт и «погасить» его;

•   пользуется неформальным авторитетом.

Эффективность демократического стиля управления зависит от сочетаний знаний и опыта, коммуникативной компетентности руководителя, от временных ресурсов для разрешения проблемы. При коллегиальном стиле управления позицию руководителя можно определить как «первыми среди равных». Главные принципы такого стиля управления — это настойчивость, последовательность и такт. Отсутствие жесткости и агрессивности компенсируется большей включенностью в работу. Их власть является необходимостью для рационального выполнения стоящих перед коллективом задач и не основывается на приказах и репрессиях. Требовательность и контроль сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины. Для них характерны стремление делегировать полномочия и разделение ответственности и демократичности в принятии решений.

Руководитель с либеральным стилем полностью доверяет выработку и принятие решений подчиненным, предоставляет им полную свободу, оставляет за собой только представительскую функцию. В вопросах внутренней жизни полностью полагается на коллектив, в то время как сам занимается внешними связями. Он может принять решение, которое предложил коллектив, даже если оно не будет совпадать с его собственным. Со своими подчиненными у либерального руководителя налажены хорошие творческие отношения. Недостаток либерального стиля — очень близкая дистанция со своими подчиненными, что является ограничением для использования других методов руководства. Данный стиль часто называют попустительским, так как методы, которые применяет руководитель, оказываются неэффективными при решении некоторых задач.

При либеральном стиле руководства часто у коллектива наблюдается отсутствие стремления к развитию, коллектив распадается на конфликтующие неформальные группировки, в которой есть свой лидер, стремящийся использовать в своих целях ту власть, которую добровольно отдал официальный руководитель[[5]](#footnote-5). Содержательная сторона либерального стиля характеризуется следующим:

•   четкого плана действий никогда не имеет;

•   рабочая инициатива отсутствует полностью, избегает любой ответственности;

•   легок в общении с людьми. Открыто не критикует, чтобы не потерять отношения с коллективом;

Как показывает опыт, во многих отношениях стиль работы складывается постепенно, пока не сформируется определенная совокупность приемов общения с подчиненными и воздействия на них для решения задач управления. Становление стиля является сложным трудоемким процессом, который протекает на протяжении достаточно долгого периода времени. Большое значение имеют знание и опыт.

Успешность выбора перечисленных выше стилей руководства обычно определяется тем, в какой мере руководитель учитывает готовность подчиненных к исполнению принятого им решения, традиций коллектива, свои собственные возможности. В настоящей практике руководства проявляется так называемый «смешанный стиль», который определяется сочетанием двух каких-либо стилей. Таким образом, имея три основных стиля руководства, мы можем наблюдать довольно большое разнообразие.

Переход к ситуативному управлению дошкольным образовательным учреждением по результатам может означать грамотное использование всех стилей в зависимости от обстоятельств или конкретной ситуации. Ни один из стилей не может быть назван плохим или хорошим вне учета конкретных условий. В первую очередь все зависит от результатов управления[[6]](#footnote-6). Многочисленные исследования стилей руководства показали, что руководство, которое ориентировано на интересы подчиненных, вызывает более высокий уровень их удовлетворенности. Однако, далеко не всегда эта ориентация руководителя может привести к большей продуктивности коллектива, которым он руководит.

* 1. **Социально-психологический климат в педагогическом коллективе**

Стиль деятельности управления руководителя в дошкольном образовательном учреждении влияет на создание психологического климата в коллективе. При выполнении своих функций руководитель дошкольного образовательного учреждения реализует свои личностные качества через стиль управленческой деятельности, а именно в стиле управления проявляется его взаимоотношение с сотрудниками. Впервые термин «психологический климат» в отечественной социальной психологии был введен Н. С. Мансуровым. Одной из первых работ, в которой было дано определение этого понятия и проанализировано состояние исследований этого феномена, была работа Г. А. Моченова и М. Н. Ночевника, в которой социально-психологический климат определялся как эмоционально-психологический настрой, который складывается в коллективе в процессе работы и проявляются в тех взаимоотношениях, которые устанавливаются на основе объективных и субъективных взаимосвязей между членами коллектива, формальными и неформальными группами при личных контактах между людьми[[7]](#footnote-7). Формирование нормального психологического климата тесно взаимосвязано с формированием коллектива в целом. В отечественной психологии наметились четыре основных подхода к пониманию природы ***социально-психологического климата***.

Представителями первого подхода (П.П. Буева, Е.С. Кузьмин, Н.Н. Обозов, К. К. Платонов, Л.К. Уделов) климат рассматривается как общественно-психологический феномен, как состояние коллективного сознания. Он понимается как отражение в сознании людей комплекса явлений, связанных с их взаимоотношениями, условиями труда, методами его стимулирования.

Сторонники второго подхода (А.Л. Русаличева, А. И. Лутошкин) подчёркивают, что сущностной характеристикой социально-психологического климата является общий эмоционально-психологический настрой. Климат понимается как настроение группы людей.

Авторы третьего подхода (В.М. Шепель, В.А.Покровский, Б.Д. Парыгин) анализируют социально-психологический климат через стиль взаимоотношений людей, находящихся в непосредственном контакте друг с другом. В процессе формирования климата складывается система межличностных отношений, определяющих социальное и психологическое самочувствие каждого члена группы.

Представители четвертого подхода (В.В. Косолапов, А.Н. Щербань, Л.Н. Коган) определяют климат в терминах социальной и психологической совместимости членов группы, их морально-психологического единства, сплоченности, наличия общих мнений, обычаев и традиций.

Таким образом, обобщая вышеизложенные подходы к понятию ***социально-психологического климата коллектива*** *можно сделать вывод, что это устойчивая система внутренних связей, которая проявляется в эмоциональном настрое коллектива, его общественном мнении, результатах деятельности.*

Структура социально-психологического климата определяется как систему сложившихся в коллективе отношений между ее членами, основными факторами которого являются:

- система социальных отношений;

- культура  управления в ДОУ;

- культура межличностных отношений и общения;

- синдром профессионального «выгорания».

В качестве основных характеристик психологического климата в педагогическом коллективе выделяются следующие показатели:

- удовлетворенность членов коллектива взаимоотношениями, процессом труда, руководством;

- преобладающее настроение;

- психологическая совместимость членов коллектива;

- взаимопонимание и авторитетность руководителя и подчиненных;

- степень участия членов коллектива в управлении и самоуправлении коллектива;

- сплоченность и сознательная дисциплина;

- мастерство педагогического общения;

- особенность стиля руководителя коллектива;

- оценка и самооценка членов коллектива.

Невозможно создать климат, не управляя коллективом. В это управление входят: поддержка определенных ценностных ориентаций через регулирование взаимоотношений и создание действенного самоуправления, и формирование доброжелательной атмосферы и индивидуальный подход к каждой личности в коллективе. Среди слагаемых успеха, которого добиваются многие педагогические коллективы в воспитании дошкольников, важную роль играет как высокий профессионализм воспитателей, так и слаженность их действий в достижении поставленных целей, а также использование воспитательных возможностей, заложенных в самом педагогическом коллективе. Нельзя забывать о том, что педагогический коллектив, выступая в качестве субъекта собственного развития, является для дошкольников ближайшим трудовым коллективом. Он служит им определенной моделью, по которой у них складываются свои представления о других объединениях взрослых.

Профессиональная компетентность воспитателя по-разному проявляется и реализуется в зависимости от его ближайшего окружения, прежде всего от психологического климата в детском саду. Благоприятный социально-психологический климат педагогического коллектива — есть основа для эффективной деятельности воспитателей и повышения их творческой активности. Существенное влияние климат оказывает на удовлетворенность трудом педагогов[[8]](#footnote-8). Одним из самых сильных мотивирующих факторов эффективной трудовой деятельности является интерес к своей работе. Непривлекательный труд любому человеку будет неинтересен и лишен смысла, что будет восприниматься как наказание. Чем выше образование и квалификация человека, чем богаче его духовный мир, тем сильнее стремится он к интересной работе, которая приносит удовлетворение. Чем выше у каждого педагога удовлетворенность своим трудом, тем благоприятнее социально-психологический климат в коллективе и тем эффективнее работа коллектива в целом.

В коллективе формируется особый тип межличностных отношений. Эти отношения характеризуются высокой сплоченностью, как ценностно-ориентационным единством, самоопределением личности, коллективистской идентификацией, высокой референтностью членов коллектива по отношению друг к другу, социально-ценным характером мотивации межличностных выборов, объективностью в возложении и принятии ответственности за результаты совместной деятельности.

В коллективе так же проявляется ряд социальных закономерностей, которые качественно отличаются от закономерностей в других группах. Так, с увеличением коллектива, не уменьшается вклад, который вносится его членами в общее дело, не ослабевает мотивация совместной деятельности, отсутствуют резкие противоречия между индивидуальными и групповыми интересами, не снижается уровень действенной эмоциональной групповой идентификации[[9]](#footnote-9). Существуют три возможных подхода в формировании эффективного коллектива (с точки зрения совместимости, сработанности людей)[[10]](#footnote-10). Во-первых, совместная группа создается за счет специального подбора людей (с учетом наилучшего сочетания их особенностей), обеспечивающего высокую эффективность деятельности группы и необходимый психологический комфорт внутри ее. Такой подход предполагает выделение профессиональных и психологических качеств необходимых для членов коллектива, а затем поиск наилучшего сочетания этих свойств у нужного коллектива людей. Но провести подобный подбор не всегда не во всех случаях оказывается возможным.

Во-вторых, чтобы достичь оптимизации деятельности и взаимодействия в коллективе, нужно идти по пути, так называемого функционального подхода, когда опираясь на особенности состава группы, необходимо наилучшим образом определить обязанности отдельных членов группы, их функции, создать оптимальные схемы взаимодействия и т. д.

В-третьих, результатом развития у членов коллектива навыков эффективного общения, культуры делового и личного взаимодействия, умения психологически грамотно решать возникающие проблемы может быть высокий уровень работоспособности группы. При формировании эффективных трудовых коллективов сочетаются все эти возможности. Конечно, полный психологический подбор трудового коллектива в большинстве случаев невозможен по многим причинам (например, из-за его большой численности), однако определенный психологический отбор идет и так естественным путем, в коллективе закрепляются люди, деловые и личные качества которых соответствуют требованиям деятельности в группе. Те же, кто не справился с налаживанием успешного взаимодействия с членами коллектива, фактически рано или поздно покидают его.

За счет этого в большинстве случаев происходит естественное формирование совместимого, сработавшегося коллектива. С другой стороны, и руководители стараются оптимальным образом распределить функции и обязанности членов коллектива, т. е. совершенствуют его деятельность на основе функционального подхода. Однако наиболее перспективный путь формирования сплоченного, работоспособного коллектива состоит все же в обеспечении надежности его деятельности и оптимизации взаимодействия не столько за счет специального подбора людей или распределения их функций, сколько за счет внутренних ресурсов самого коллектива и его отдельных членов. Создание, укрепление, постоянное развитие педагогического коллектива должно основываться на следующих положениях[[11]](#footnote-11):

1. Педагогический коллектив — это, прежде всего, коллектив тружеников. Хорошим трудовым коллективом считается тот коллектив, где люди объединены одной целью. Их объединяет чувство ответственности за дело, порученное, прежде всего коллективу. Сознание личного долга за свою частицу труда вытекает из коллективного долга ответственности. Если каждый видит только свою работу, думает только о собственных успехах — коллектива нет. Тем более опасно забвение коллективных целей в труде, который по самой своей природе невозможен без единой целеустремленности, без взаимной ответственности — в обучении и воспитании молодого поколения, формирования его морали.

При глубоком проникновении в учебно-воспитательный процесс на каждом шагу возникает потребность объединять усилия всех педагогов для выполнения по существу одной и той же работы, проявляющейся в самых разнообразных формах. О том, что общие результаты зависят от индивидуальных усилий каждого, хорошо знает любой педагог. Но настоящее чувство долга и ответственности за все, что делается в учебном заведении, рождается и крепнет только там, где каждый педагог своим трудом вносит вклад в дело всего коллектива, где этот вклад получает надлежащее признание, одобрение, поощрение.

Любая сторона учебно-воспитательной работы может служить объединению усилий всех педагогов, укреплять чувство долга перед коллективом. Наиболее богатые возможности для объединения усилий педагогов, для постановки коллективных целей предоставляет воспитательная работа. Дружные, целеустремленные, сплоченные педагогические коллективы создаются, прежде всего, там, где весь учебно-воспитательный процесс, строится на коллективных усилиях всех педагогов по моральному воспитанию дошкольников, где общими усилиями всего педагогического коллектива решаются такие важные задачи, как воспитание патриотизма, трудолюбия, гуманности и других моральных качеств человека. Объединяющая сила этой воспитательной работы заключается в том, что она занимает важное место в повседневном труде всех воспитателей.

1. Руководство всей жизнью и трудом воспитанников должно осуществляться и заведующим детским садом, и всем педагогическим коллективом. Педагогический коллектив начинает жить творческой жизнью только в том случае, когда он является единым и объединен едиными целями и требованиями.
2. Необходимо внимательное, чуткое, заботливое, доброжелательное отношение со стороны руководства и педагогического коллектива к каждому педагогу во всех сторонах его жизни: в обеспечении материальных условий, которые требуются для успешного труда, в достижении успехов в учебно-воспитательной работе, в повышении его общей и педагогической культуры. У каждого есть свои интересы и запросы, достоинства и недостатки. Создание и укрепление педагогического коллектива является трудоемкой индивидуальной работой коллектива и администрации с каждым человеком. Важно найти такой подход к педагогу, который окажется правильным только по отношению к нему. Нельзя подходить ко всем педагогам одинаково, как в требовательности, так и в помощи. Рассчитывать на творческую работу педагога и на приобретение им личного опыта взаимной ответственности, можно только в том случае, когда коллектив и его органы работают с каждым педагогом отдельно, если эта работа проводится для повышения его мастерства в будущем.
3. Только в том случае, когда длительное пребывание воспитателя в детском саду связано с его любовью к делу, с творческой работой, сопровождается ростом его педагогического мастерства и общего уровня культуры, постоянство состава педагогического коллектива становится положительным качеством и фактором дальнейшего улучшения работы детского сада. Коллектив педагогического коллектива может и должен меняться, но не переходящим, постоянным должны оставаться его важные качества — сохранение и умножение лучших традиций, бережная передача их молодым педагогам, постоянный рост, повышение педагогического мастерства каждого работника. Хранением всех приобретенных положительных качеств педагогического коллектива может быть только сам коллектив, в частности его самая лучшая, передавая часть, вокруг которой объединяются менее опытные педагоги и которые должны быть ядром коллектива.

**2.3. Влияние личностных качеств руководителя на стиль управления**

В стиле управления руководитель проявляет свои личные качества. Личность характеризуется тем, что она делает, и тем, как она это делает. Если обязанности руководителя предписываются должностной инструкцией, то этого нельзя утверждать относительно того, как их необходимо исполнять: стиль работы носит на себе отпечаток неповторимой личности руководителя и имеет управленческий почерк, присущий только ему. Руководителем может быть не каждый. Настоящий, эффективный, сильный руководитель — это определенный тип личности, это развитость специальных умений, навыков и привычек[[12]](#footnote-12). В дошкольном образовательном учреждении эффективность деятельности управления во многом определяется соответствием индивидуальных черт личности руководителя тем социальным ролям и функциям, которые он должен выполнять. В общем виде определяются те требования, которым соответствует руководитель любого управленческого ранга в разных социальных организациях. Эти требования определяются через профессионально значимые качества, под которыми подразумеваются индивидуальные качества субъекта деятельности, которые влияют на эффективность деятельности и успешность ее освоения. Основываясь на общих результатах исследований психологов в области психологии управления, все качества, которыми должен обладать современный руководитель, можно разделить на пять групп[[13]](#footnote-13):

1.   общечеловеческие качества (трудолюбие; принципиальность, честность; обязательность, самокритичность; гуманность; тактичность; справедливость; верность слову; целеустремленность; безупречная нравственность; энергичность; альтруизм; высокая культура, работоспособность; любовь к своему делу; оптимистичность; выдержанность; требовательность к себе и другим; чувство юмора; внешняя привлекательность (опрятность, стиль одежды и т. д.);

2.   психофизиологические качества (крепкое здоровье, стрессоустойчивость, интеллектуальные свойства (наблюдательность, аналитичность мышления, устойчивость и распределенность внимания, оперативность и логичность памяти, способность к прогнозированию ситуаций и результатов деятельности), общий уровень развития, индивидуально-психологические свойства (темперамент, направленность личности);

3.   деловые качества и организаторские способности (инициативность; самоорганизованность - умение беречь свое и чужое время, пунктуальность и точность; самостоятельность в решении вопросов; исполнительность; дисциплинированность; умение четко определить цель и поставить задачу; способность менять стиль поведения в зависимости от условий; умение расставить кадры и организовать их взаимодействие, способность мобилизовать коллектив и повести его за собой; способность и стремление оперативно принимать решения; умение контролировать деятельность подчиненных; способность и стремление объективно анализировать и оценивать результаты, умение стимулировать подчиненных; умение поддерживать инициативу, творческий подход к порученному делу; стремление использовать все новое, прогрессивное; умение поддерживать свой авторитет);

4.   коммуникативные качества (умение руководителя устанавливать деловые отношения с подчиненными, с вышестоящими руководителями, умение поддерживать нормальный психологический климат в коллективе, умение общаться (культура речи, умение слушать и т. д.), умение выступать публично);

5.   профессиональные знания (знание науки об управлении (основы менеджмента, управление персоналом и др.); умение работать с документацией, применение на практике современных организационно-управленческих принципов и методов).

Руководителя можно будет считать идеальным, если он будет обладать всеми вышеперечисленными качествами. Безусловно, каждое из качеств руководителя оказывает влияние на эффективность работы организации в целом и на качество работы каждого подчиненного. Грамотный руководитель постоянно саморазвивается, самовоспитывается, совершенствуется и работает над своим самообразованием, и никогда не допустит недостатки в себе и своей деятельности.

Следовательно, на становление стиля оказывают влияние такие составляющие, как интеллект, особенности характера и темперамент, общая культура руководителя, уровень профессиональной подготовки, присущие ему нравственные ценности, умение внимательно относиться к запросам подчиненных, способность вести за собой коллектив и вместе с тем учиться у него, создавать атмосферу увлеченности работой, нетерпимости ко всякого рода недостаткам, к равнодушию. Тем самым личные качества руководителя сказываются на степени удовлетворенности трудом и мотивации поведения подчиненных, характере их межличностных отношений, как непосредственно, так и опосредованно[[14]](#footnote-14).

Трудностью в управлении педагогическим коллективом является напряжение, которое испытывают субъекты деятельности при решении определенной задачи. Социально-психологические задачи являются наиболее трудными для решения. Наиболее сложным для руководителя детским дошкольным учреждением является: обеспечение четкой дисциплины и организованности в работе педагогов; решение задач формирования общественного мнения в педагогическом коллективе; критическое отношение педагогов к недостаткам друг друга; воспитание у них потребности работать творчески, постоянно совершенствуя свою квалификацию; стимулирование их трудовой активности; сплочение коллектива, регулирование взаимоотношений в нем; осуществление контроля и раскрытия творческих способностей педагогов; организация заведующей своей собственной деятельности, распределение времени таким образом, чтобы выкроить время на самообразование и отдых. Поэтому стиль руководства находится в тесном отношении и взаимодействии с методом управления.

*Метод управления* принято трактовать как совокупность способов (приемов) целенаправленного воздействия руководителя на работников и трудовые коллективы, обеспечивающих координацию их действия. Важно подчеркнуть, что здесь метод — понятие вполне объективное, существующее вне и независимо от руководителя, обусловливаемое достигнутым уровнем учреждения. В отличие от этого, *стиль руководства* хотя в основе своей также объективен, но все же опосредуется индивидуальными свойствами руководителя. Приказ, распоряжение, просьба руководителя, совет, предложения, личный пример, методическая помощь, создание общественного мнения в коллективе, наказание, материальное стимулирование, призыв к долгу, гнев, одобрение и т.п. — все это многочисленные методы, приемы, средства управления, из которых складывается стиль руководства.

**3. ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

1.   Стиль руководства — это почерк руководителя, выражающийся в его действиях и способах решения стоящих перед ним задач;

2.   Стиль управления руководителя напрямую зависит от его личностных качеств, а также от самооценки руководителем своей личности; 3.   Психологический климат педагогического коллектива формируется в различных видах деятельности и в общении, и зависит от стиля управления руководителя.

Эффективное управление дошкольным образовательным учреждением предполагает создание здоровой творческой обстановки в коллективе с высокими результатами труда и находится в прямой зависимости от того, какой стиль управления выбран руководителем. Каждый руководитель в управленческой деятельности выполняет служебные обязанности в определенном, свойственном только ему стиле. Стиль руководства выражается в том, какими приемами руководитель побуждает коллектив к инициативному и творческому выполнению возложенных на него обязанностей, как контролирует результаты деятельности подчиненных. Исходя из выше сказанного, можно сделать вывод, что благодаря коллегиальному стилю управления наблюдается достаточно высокий уровень группового развития, члены его в основном действуют сообща, удовлетворены принадлежностью к данному коллективу, что создаёт благополучный социально-психологический климат. В таком коллективе повышается эффективность трудовой деятельности, педагоги объединены единой целью. Их объединяет чувство ответственности за дело, порученное не каждому лично, но, прежде всего коллективу. Сознание личного долга за свою частицу труда вытекает из коллективного долга ответственности.

Ориентация на формальные способы воздействия, которая приводит к тому, что среди коллег нарастает напряжение напрямую связано с тем, что у руководителя определен авторитарный стиль управления. Такой стиль руководства отрицательно сказывается на социально-психологическом климате, ведет к значительному снижению инициативности, самоконтроля и ответственности работников. Сотрудники вследствие подавления их инициативы и творческих проявлений пассивны. Несмотря на то, что члены такого коллектива объединены одной целью, эффективность и продуктивность их трудовой деятельности может снижаться. Говоря о влиянии стиля руководства на социально-психологический климат, нужно подчеркнуть, что нет, и не может быть, заведомо лучших и худших стилей руководства коллективом. Все зависит от множества объективных факторов существования коллектива, определяющих его жизнедеятельность.

Стиль руководства — один из субъективных факторов, способный в определенных условиях определять формирование социально-психологического климата. Таким образом, модель руководителя дошкольного учреждения, предполагает демократический стиль управления, что в свою очередь ведет к благоприятному климату в коллективе, тем самым повышая его эффективность и продуктивность его работы, и удовлетворенность педагогов своим трудом. Данный материал может быть использован для моделирования определения стиля управления руководителя.

**Список литературы:**

1. Андреева Г. М. Социальная психология: Учебник для ВУЗов / Г. М. Андреева. — 5-е издание, испр. и доп. — М.: Аспект Пресс, 2006г.

2. Аникеева Н. П. Психологический климат в коллективе. — М.: Просвещение, 1989г.

3. Белая К. Ю. Инновационная деятельность в ДОУ: Методическое пособие. — М.: ТЦ Сфера, 2004. — (Библиотека руководителя ДОУ).

4. Белая, К. Ю. Заведующий детским садом / К. Ю. Белая. — М., 1997. 5. Бондаренко, А. К. Заведующий детским учреждением / А. К. Бондаренко, Л. В. Поздняк, В. И. Шкатулла. — М., 1984г.

6. Бураканова Г. Стиль руководства и эффективность управления // Проблемы теории и практики управления. 2003. № 4.

7. Быков А. В. Качества личности руководителя и успех деятельности. М.: Изд-во УРАО, 2001г.

8. Васильева А. И. Старший воспитатель детского сада / А. И. Васильева, Л. В. Бахтурина, М. И. Кобитина. — М., 1990г.

9. Волобуева.Л. М. Работа старшего воспитателя ДОУ с педагогами. Серия: Библиотека руководителя ДОУ ТЦ Сфера, 2005г.

10. Езопова С. А. Менеджмент в дошкольном образовании. М.: Академия, 2003 г.

11. Журавлев А. А. Стиль в современной психологии управления — М.: Издание «Наука», 1996 г.

12. Кричевский Р. Л., Дубовская Е. М. Психология малой группы. — М, МГУ, 1991 г.

13. Кудряшова Л. Д. Каким быть руководителю. Л., 1986г.

14. Парыгин Б. Д. Социально-психологический климат коллектива: пути и методы изучения. / Под ред. Ядова В. А. Л., Изд-во «Наука», 1981г. 15. Подласый И. П. Педагогика. Новый курс: Учебн. для студ. пед. вузов: В 2 кн. — М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2000. — Кн.2: Процесс воспитания.

16. Поздняк Л. В., Лященко Н. Н. Управление дошкольным образованием. М.: Академия, 1999г.

17. Поташник М. М., Моисеев А. К. Управление современной школой. М.: Новая школа, 1997г.

18. Программа воспитания и обучения в детском саду / Под ред. М. А. Васильевой, В. В. Гербовой, Т. С. Комаровой. — М.: Издательский дом «Воспитание дошкольника», 2005г.

19. Райгородский Д. Я. «Практическая психодиагностика», — Самара: Бахрах-М, 2001 г.

20. Розанова В. А. Психология управления: учебное пособие. — М.: ООО «Журнал «Управление персоналом». — 2003г.

21. Третьяков, П. И., Белая, К. Ю. Дошкольное образовательное учреждение. Управление образованием по результатам П. И. Третьяков, К. Ю. Белая // — М.: Новая школа, 2001 г.

22. Управление персоналом. Учебное пособие. Под ред. В. И. Задоркина, В. Ф. Склярова. — М.: Союз, 1997г.

23. Урбанович А. А. Психология управления: учебное пособие. — Мн. Харвест, 2003 г.

24. Фалюшина Л. И. Управление качеством образовательного процесса в дошкольном образовательном учреждении: Пособие для руководителей. — М: АРКТИ, 2004 г.

25. Шакуров, Р. Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив / Р. Х. Шакуров // — М.: Просвещение, 1990 г.

26. Шамова, Т. И., Третьяков, П. И., Капустин, Н. П. Управление образовательными системами учеб. пособ. для студ. высш. уч. завед. / под ред. Т. И. Шамовой // — М.: ВЛАДОС, 2001г.

1. Фалюшина Л. И. Управление качеством образовательного процесса в дошкольном образовательном учреждении: Пособие для руководителей. — М: АРКТИ, 2004 [↑](#footnote-ref-1)
2. Урбанович А. А. Психология управления: учебное пособие. — Мн. Харвест, 2003 г. [↑](#footnote-ref-2)
3. Журавлев А. А. Стиль в современной психологии управления — М.: Издание «Наука», 1996 г. [↑](#footnote-ref-3)
4. Журавлев А. А. Стиль в современной психологии управления — М.: Издание «Наука», 1996 г. [↑](#footnote-ref-4)
5. Журавлев А. А. Стиль в современной психологии управления — М.: Издание «Наука», 1996 г. [↑](#footnote-ref-5)
6. Поздняк Л. В., Лященко Н. Н. Управление дошкольным образованием. М.: Академия, 1999г. [↑](#footnote-ref-6)
7. Андреева Г. М. Социальная психология: Учебник для ВУЗов / Г. М. Андреева. — 5-е издание, испр. и доп. — М.: Аспект Пресс, 2006г. [↑](#footnote-ref-7)
8. Шакуров, Р. Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив / Р. Х. Шакуров // — М.: Просвещение, 1990 г. [↑](#footnote-ref-8)
9. Кричевский Р. Л., Дубовская Е. М. Психология малой группы. — М, МГУ, 1991 г. [↑](#footnote-ref-9)
10. Аникеева Н. П. Психологический климат в коллективе. — М.: Просвещение, 1989г. [↑](#footnote-ref-10)
11. Поташник М. М., Моисеев А. К. Управление современной школой. М.: Новая школа, 1997г. [↑](#footnote-ref-11)
12. Кудряшова Л. Д. Каким быть руководителю. Л., 1986г. [↑](#footnote-ref-12)
13. Розанова В. А. Психология управления: учебное пособие. — М.: ООО «Журнал «Управление персоналом». — 2003г. [↑](#footnote-ref-13)
14. Бондаренко, А. К. Заведующий детским учреждением / А. К. Бондаренко, Л. В. Поздняк, В. И. Шкатулла. — М., 1984г. [↑](#footnote-ref-14)