

Модель руководителя современного образовательного учреждения

Гиюева С.Л.,
старший преподаватель кафедры
дошкольного и начального
образования

Образовательная политика России определяет значимость профессиональной квалификации и проблему компетентностного подхода к профессиональной реализации человека на протяжении его жизнедеятельности. В российских условиях формирования рыночной экономики, напрямую затрагивающую систему образования, появляется заказ на руководителя образовательного учреждения как управленца нового типа.

Одновременно с этим неудовлетворенность существующей действительностью вызывают необходимость отбора, подготовки и рационального использования специалистов-управленцев при условии психолого-педагогической поддержки совершенствования профессионально-управленческого становления руководителей образовательных учреждений.

Утверждение, что руководитель образовательного учреждения не только должность, но и профессия, получает в нашем обществе все большее признание. Достаточно сложная и ответственная профессия управленца требует выявления и рационального использования психологических составляющих личности взрослого человека, работающего или только претендующего на руководящую должность в образовательном учреждении.

Функциональная модель руководителя.

В быстро меняющихся условиях современного общества трудно выделить единственный критерий для оценки деятельности руководителя. Помня о том, что *главная функция руководителя - управленческая*, он должен:

- планировать работу образовательного учреждения на будущее. В связи с этим руководитель должен заглядывать вперед, «оценивать будущее и готовиться к нему»;
- организовывать работу своих заместителей, создавать структуру учебного заведения, которая смогла бы наилучшим образом соответствовать целям образовательного учреждения. Эта структура должна облегчать составление и реализацию планов работы ОУ;
- руководить деятельностью своих заместителей, всего педагогического коллектива, выступая для них примером. Отдавая распоряжение, руководитель должен максимально донести свои решения и приказы до заместителей, а те, в свою очередь, до своих подчиненных;
- координировать работу сотрудников внутри ОУ, согласовывать с общим (стратегическим) планом организации. Для этого руководитель должен наладить информационные потоки внутри учреждения и четко обозначить должностные обязанности каждого, в первую очередь, заместителей;
- контролировать работу всего образовательного учреждения и своих заместителей.

В ситуационных теориях руководства утверждается, что наиболее эффективный стиль руководства зависит от различных условий, и предлагается рассматривать его через следующие ситуационные переменные:

- руководитель - его личностные качества и предпочитаемый стиль руководства;
- подчиненные - их потребности, устремления, навыки;
- задание - требования и цели работы, которая должна быть выполнена;
- контекст - ценности, традиции и условия, существующие в учреждении.

Единственного идеального стиля руководства не существует. Есть непрерывный синтез стилей руководства - от предельно автократического до предельно демократического, и каждый руководитель имеет свой предпочитаемый стиль руководства. Никакие исследования не смогли выявить характеристики, присущие всем успешным руководителям (по данным статистики, опрашивались не только руководители образовательных учреждений, но и директора предприятий, банков и др. структур). Можно привести перечень часто упоминаемых характеристик:

- интеллект - в идеале руководитель должен быть умнее людей, которыми он руководит, хотя слишком высокий уровень интеллекта (как и слишком низкий) может оказаться вредным для руководства;
- инициативность - способность распознавать необходимость действий и предпринимать требуемые действия. Это качество, по-видимому, тесно связано с жизненной энергией и во многих случаях ослабляется с возрастом;
- уверенность в себе - эта черта характера зависит от того, как человек воспринимает свое место в обществе и как оценивает свои способности. Уверенность руководителя должна чувствоваться окружающими, но не должна принимать форму агрессивной самоуверенности;
- способность надситуативного мышления - способность подняться над ситуацией, абстрагироваться от деталей и увидеть общую картину, а затем «спуститься на землю», чтобы уделить внимание деталям;
- организационное лидерство – важнейший компонент эффективного руководства.

Установленные взаимосвязи между теоретическими построениями и идеями, предложенными практикой, позволили сформулировать иерархическую **структуру личностных качеств руководителя ОО**. Эти подструктуры имеют иерархию, основанную на соотношении генетических и социальных факторов, оказывающих влияние на формирование личности руководителя. Каждая из предложенных подструктур, в свою очередь, может быть представлена более дробными показателями, что позволит говорить о различиях в степени выраженности в рамках одной структуры.

- 1 - подструктура - психофизиологические свойства, содержащие такие характеристики как темперамент, пол, возраст, подвижность - уравновешенность н/с;
- 2 - психические процессы, связанные с характеристикой познавательных процессов, в первую очередь, мышления;
- 3 - психологические свойства, включающие такие интегральные характеристики личности, которые имеют непосредственное влияние на осуществляемую деятельность. Это уровень волевой регуляции,

стрессоустойчивость или преобладающая реакция на фрустрацию и уровень притязаний в профессиональной деятельности.

4 - деятельность, включающая показатели, связанные с отношением личности к выполняемой деятельности, т.е. мотивация деятельности, уровень профессиональных интересов, а также система профессиональных ЗУНов (в области управления);

5 - социальные свойства, отражающие способность профессионала адаптироваться в социуме, профессиональном окружении, устанавливать профессиональные и личные контакты, организуя и мобилизуя людей для осуществления совместной деятельности. В качестве показателей здесь могут выступать коммуникативные и организаторские способности, социальная направленность, конформизм и т.п.

6 - философско-мировоззренческая позиция, отражающая общую осведомленность личность, её ценностные ориентации.

Способность анализировать и адекватно оценивать себя, партнера, ситуацию является неотъемлемой частью успешного руководителя. Анализ прошлого (скрупулезный и внимательный) выступает гарантом объективных выводов, основой качественного планирования на будущее. Именно более высокий уровень рефлексии у руководителей 1 категории позволяет им «не наступать дважды на одни и те же грабли», что, в свою очередь, заставляет учиться на собственных ошибках.

Низкий уровень рефлексивности руководителей свидетельствует о том, что они не могут или не умеют проводить комплексный анализ достигнутых успехов и допущенных промахов. За скупыми цифрами статистического отчета деятельности образовательного учреждения за полугодие или год они не видят тенденций, намечающихся в их организации.

Все эти выводы указывают на необходимость развития и совершенствования навыков рефлексии для руководящего звена. Рефлексивность не является врожденной способностью, она формируется и развивается в ходе деятельности. В качестве одного из возможных путей формирования рефлексии можно считать обучение навыкам не только составления отчетов, а скорее их качественного анализа и интерпретации. В случае поддержки со стороны контролирующих органов и введения как обязательного не только количественного, но и качественного анализа деятельности учреждения появляется возможность значительно повысить культуру мышления руководителя, особенно в аспекте рефлексивности.

Личность руководителя:

его личностные качества и стиль руководства.

Эффективность работы любой организации, в том числе и образовательной, зависит от стиля управления коллективом. В стиле управления проявляются личностные качества руководителя. Следовательно, повышая эффективность работы учреждения, необходимо обратиться к личности руководителя. Развивая и совершенствуя личностные качества руководителей, изменяя стиль руководства, можно повысить эффективность работы образовательного учреждения.

В чем же сущность психологического понятия «личность»?

Личность рассматривается в психологии как носитель сознания и субъект целенаправленной деятельности. Применительно к отдельному человеку употребляют три понятия: «индивид», «личность» и «индивидуальность». **Индивид** – это человек как представитель вида, т.е. в этом понятии подчеркивается биологическое начало в человеке. Всякий человек рождается индивидом, но только в процессе развития (в онтогенезе) он становится личностью. На процесс развития личности влияют в единстве такие факторы как природные задатки, влияние социальной сферы и воспитание.

Личность – это «сознательный индивид» (Б.Г. Ананьев), т.е. человек, способный к сознательной организации и саморегуляции деятельности. В ней можно выделить три основные подсистемы:

- когнитивную, в которой результируются функции познания и которая включает в себя познавательные процессы: восприятие, память, мышление и др.
- регулятивную, включающую в себя эмоционально-волевые процессы и обеспечивающую способность к саморегуляции деятельности и управлению деятельностью других людей;
- коммуникативную, которая реализуется в общении и взаимодействии с другими людьми.

Система индивидуальных качеств человека является его **индивидуальностью**, но одним людям удастся ярко и продуктивно проявить ее в своей деятельности, другим же – на очень скромном уровне. Знание и учет индивидуальных качеств людей необходим руководителю для реализации индивидуального подхода к ним, более успешному их обучению, адаптации к условиям профессионального труда и группового взаимодействия, для оптимального стимулирования эффективной деятельности членов коллектива.

На основе анализа структуры личности и свойств индивидуальности можно составить психограмму (психологический портрет) человека, позволяющий дать ему качественную оценку.

В условиях управления и общения люди оценивают друг друга прежде всего по уровню интеллекта, образуемого системой познавательных процессов. В частности, каждый руководитель должен быть требователен к качествам собственного интеллекта, а также к умственным способностям своих подчиненных при оценке их соответствия должности и характера выполняемых ими производственных задач. Познавательные процессы, или когнитивные (от лат. *cognitio* - познание) – это система психических функций, обеспечивающих отражение, познание субъектом явлений объективного мира. В эту систему включены следующие процессы:

1. *Сенсорные процессы (ощущение и восприятие)*, которые служат для отражения объективной реальности в форме конкретных чувственных образов. *Ощущение* обеспечивает отражение отдельных качеств объектов: цвет, яркость, звук, температура, запах, вкус, величина образов, перемещение в пространстве, двигательные и болевые реакции и т.д. *Восприятие* отражает целостные образы объектов – человека, животных, растений, технических объектов, кодовых знаков, вербальных стимулов, рисунков, схем, музыкальных образов и т.п.

Эти процессы играют важную роль в профессиональном обучении, деятельности, а уровень их сформированности у людей определяют их важные

профессиональные способности. Например, опытный водитель на слух определяет неполадки в двигателе.

2. *Память* – это система мнемонических процессов, которые служат для запоминания, сохранения и последующего воспроизведения в форме словесных отчетов и действий тех знаний, которые были усвоены в прежнем опыте субъекта. Память позволяет человеку в пределах его субъективного пространства соединять прошлый, текущий и предстоящий планы его деятельности и тем самым участвует в процессах прогнозирования.

По временному параметру различают мгновенную (сенсорную), кратковременную (оперативную) и долговременную память, образуя единую систему переработки информации субъектом. Учет закономерностей этих видов памяти необходим для эффективной организации учебной и профессиональной деятельности

3. *Мышление* – это система процессов, осуществляющих отражение объектов в их закономерных связях и отношениях, их понимание, прогнозирование, принятие решений. Мышление включает в себя такие операции, как анализ и синтез, сравнение и различение, абстрагирование, обобщение, систематизация, конкретизация. Благодаря мышлению человек познает законы природы и общества, способен планировать свою деятельность, воздействовать на природу и общество, сознательно управлять своей деятельностью и действиями других людей.

4. *Речь* – это система процессов, обеспечивающих передачу и усвоение информации, социальное управление людьми, самосознание и саморегуляцию деятельности. Обязательным качеством руководителя должна быть высокая культура речи, владение устной и письменной речью, умение использовать речь как средство общения, убеждения и руководства людьми.

5. *Внимание* – это особая форма ориентировочной деятельности, которая позволяет человеку в условиях обучения и профессиональной деятельности выделять и четко воспринимать объекты на фоне окружающей среды. При организации профессиональной деятельности важно учитывать свойства внимания человека: объем, устойчивость, распределение, переключение, которые могут выступать в качестве профессиональных способностей. Устойчивость внимания – важнейшее условие продуктивности учебной и практической деятельности, наблюдательности. Отсутствие указанных свойств внимания – одна из основных причин допускаемых ошибок в управлении техникой и людьми.

6. *Воображение (фантазия)* – это процесс формирования новых образов на основе переработки образа памяти, т.е. прошлого опыта субъекта. Воображение – основа творчества, изобретательства, предвидения возможных событий.

Система познавательных процессов образует сферу интеллекта и является определяющим компонентом сферы сознания личности.

Индивидуально-психологические свойства личности и их учет в системе управления.

К индивидуально-психологическим свойствам личности относятся темперамент, характер, направленность и способность.

1. **Темперамент** – это сочетание индивидуальных свойств, определяющих динамическую сторону поведения.

Согласно классификации Гиппократ, выделяются 4 основных темперамента: холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик.

По классификации К. Юнга – Г. Айзенка выделяются 4 соответствующих типа: экстраверты высокотревожный и малотревожный, интроверты малотревожный и высокотревожный.

Темперамент обладает определенным набором психологических проявлений в деятельности субъекта: активность, реактивность, динамичность, эмоциональность, тревожность, чувствительность и др.

Учет свойств темперамента очень важен для профессионального отбора людей к тем видам деятельности, где требуется скоростная переработка информации, распределенность внимания, стрессоустойчивость и другие качества. Поскольку темперамент есть устойчивая природная основа поведения индивида, следует стремиться не к переделке типа, а к нахождению для каждого темперамента наиболее подходящих способов реализации его качеств, благоприятных для конкретного вида деятельности; ибо каждый человек, тренируясь в выполнении определенных профессиональных задач, вырабатывает некоторый приемлемый темп и стиль деятельности.

Поэтому при индивидуальном подходе к сотрудникам необходимо подбирать формы деятельности (по напряженности, темпу работы, наличию стрессовых ситуаций и др.), к которым легче адаптируется тот или иной тип темперамента.

2. Характер – это сочетание устойчивых свойств поведения, определяющих отношение субъекта к окружающей действительности. Структура характера рассматривается прежде всего по сложившимся у человека типам отношений (отношение к самому себе, другим людям, к деятельности и коллективу).

Характер является результатом развития личности в онтогенезе в связи с закреплением в поведении индивида различных проявлений психических процессов: познавательных, эмоциональных и волевых. Потому в связи сгенезисом характера различают три группы черт:

- интеллектуальные черты (критичность, наблюдательность, мечтательность и др.);
- эмоциональные черты (чуткость, тщеславие, честность и др.);
- волевые черты (целеустремленность, принципиальность, настойчивость и др.).

В условиях профотбора людей на определенные должности (например, на должности руководителя группы) большую роль играет психодиагностика черт характера, так как именно характер определяет пригодность человека к нормальному общению и добросовестному отношению к выполняемой работе.

3. Направленность личности – это проявление жизненных устремлений человека и его мотивации. Структура направленности складывается из потребностей, интересов, идеалов человека. Направленность личности всегда социально обусловлена и формируется путем воспитания. Существуют 3 вида направленности личности:

Личная – создается преобладанием в мотивационной структуре мотивов собственного благополучия, самоутверждения, личного покоя (престижная, авторитетная, эгоистическая направленность).

Коллективистическая (общественная или альтруистическая – бескорыстное служение другим людям) имеет место тогда, когда поступки человека преимущественно побуждаются интересами и потребностями общества,

группы, других людей, т.е. преобладает коллективистический и альтруистические мотивы.

Деловая направленность – преобладание мотивов, порождаемых самой деятельностью, увлечение процессом деятельности, бескорыстное стремление к истинности, познанию, овладению новым умением, глубокие интересы к любой области жизни, науки, искусства.

4. Способности – это такие свойства индивида, совокупность которых обуславливает успешность выполнения некоторой деятельности. Выделяют различные виды способностей. По отношению к деятельности различают:

общие способности, как основа успешности выполнения различных видов деятельности (работоспособность, настойчивость, активность и т.д.);

специальные (профессиональные) способности как основа успешности выполнения конкретных видов деятельности (управленческой, трудовой, педагогической).

Управленческая деятельность требует от руководителя организаторских, коммуникативных, научно-познавательных, конструктивных, перцептивных, суггестивных, экспрессивных и других способностей.

Способности не являются готовым природным даром человека, ибо в их основе лежит природная одаренность, которая превращается в способности только в благоприятных условиях обучения, тренировки, воспитания личности в целом.

Личностные качества руководителя.

На основе общего анализа исследований психологов в области менеджмента, все качества, которыми должен обладать современный руководитель, можно разделить на пять групп:

- 1) общечеловеческие качества;
- 2) психофизиологические качества;
- 3) деловые качества и организаторские способности;
- 4) коммуникативные качества;
- 5) профессиональные знания.

В первую группу, то есть группу **общечеловеческих качеств руководителя** включаются следующие: трудолюбие; принципиальность, честность; обязательность, верность слову; самокритичность; гуманность; тактичность; справедливость; целеустремленность; альтруизм; высокая культура, безупречная нравственность; энергичность; работоспособность; выдержанность; любовь к своему делу; оптимистичность; требовательность к себе и другим; чувство юмора; внешняя привлекательность (опрятность, стиль одежды и т.д.).

К группе **психофизиологических свойств личности** относятся: крепкое здоровье, стрессоустойчивость, общий уровень развития, интеллектуальные свойства (наблюдательность, аналитичность мышления, устойчивость и распределенность внимания, оперативность и логичность памяти, способность к прогнозированию ситуаций и результатов деятельности), индивидуально-психологические свойства (темперамент, направленность личности).

К **деловым качествам и организаторским способностям** относятся: инициативность; самостоятельность в решении вопросов; самоорганизованность (умение беречь свое и чужое время, пунктуальность и точность); дисциплинированность; исполнительность; 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; умение контролировать деятельность подчиненных; способность и стремление оперативно принимать решения; способность и стремление объективно анализировать и оценивать результаты, умение стимулировать подчиненных; творческий подход к порученному делу; умение поддерживать инициативу, стремление использовать все новое, прогрессивное; умение поддерживать свой авторитет.

В группу **коммуникативных качеств** включается умение руководителя устанавливать деловые отношения с вышестоящими и смежными руководителями, с подчиненными, умение поддерживать нормальный психологический климат в коллективе, умение общаться (культура речи, умение слушать и т.д.), умение выступать публично.

К **профессиональным знаниям**, которыми должен владеть современный руководитель, можно отнести: знание науки об управлении (основы менеджмента, управление персоналом и др.); применение на практике современных организационно-управленческих принципов и методов; умение работать с документацией.

Если руководитель будет обладать всеми вышеназванными качествами, его можно считать идеальным, так как каждое из перечисленных выше качеств оказывает влияние на эффективность работы подчиненных и, в целом, организации.

Грамотный руководитель никогда не допустит недостатков в себе и своей деятельности, постоянно будет работать над саморазвитием, самовоспитанием, совершенствованием и самообразованием.

Все личностные качества руководителя проявляются в его стиле управления. Стиль управления – это определенная система предпочитаемых руководителем способов, методов и форм управленческой деятельности.

Стиль руководства оказывает большое влияние на деятельность подчиненных, и эффективность работы организации. Связь эффективной деятельности организации с действиями отдельных психологических факторов: эффективность деятельности любой организации можно оценить по следующим показателям:

- 1) производительность труда руководимого коллектива;
- 2) успешность решения профессиональных задач;
- 3) психологический климат в коллективе;
- 4) текучесть кадров.

Эффективность работы руководителя зависит как от него самого, так и от его подчиненных. Ниже приводятся факторы, снижающие эффективность работы руководителя и зависящие от него самого:

- не планирует работу (ни свою, ни своего подразделения);
- выполняет сначала приятную и знакомую работу;
- не доверяет своим подчиненным и выполняет их работу сам;
- не умеет использовать в интересах работы своих подчиненных;
- направляет работу персонала непосредственно, вместо того чтобы руководить путем постановки целей и задач, опираясь на самоуправление;

- принимает слишком много решений за своих подчиненных, считая, что таким путем держит все нити управления в своих руках, а на самом деле тормозит развитие своих подчиненных в вопросах принятия решений и перегружает себя работой;
- не знает своих подчиненных и не интересуется их работой, их личными планами на будущее;
- не хочет или не умеет разговаривать откровенно со своими подчиненными;
- не верит в способности своих подчиненных;
- не определяет порядок срочности и важности своих работ и не составляет плана рационального использования рабочего времени.

Факторы, снижающие эффективность работы руководителя, зависящие от подчиненного, который:

- а) не готовит, как следует вопросы, с которыми намерен обратиться к своему начальнику, и отнимает рабочее время у обоих;
- б) боится сам принимать решения и постоянно обращается к руководителю;
- в) не планирует использование своего рабочего времени и выполнение порученных ему заданий и этим самым мешает плановой работе руководителя;
- г) не знает точно своего задания, своих полномочий и назначения своей работы;
- д) не умеет апеллировать своему руководителю и берется за выполнение заданий, не относящихся к нему, или работ, с которыми он заведомо не справится;
- е) не умеет разговаривать со своим руководителем;
- ж) не привык сам разбираться в полученных заданиях, а любит получать всегда готовые инструкции от других; сам не знает, к чему стремится в жизни.

Организационное лидерство руководителя.

Мы уже сказали о том, какими в связи с повышением уровня требовательности к качеству образования, знаниями и качествами должен обладать современный руководитель, чтобы эффективно управлять персоналом, обеспечивать условия для максимального развития внутреннего потенциала личности и эффективной социализации воспитанников. Именно руководитель с ярко выраженными лидерскими качествами, способен обеспечить быструю адаптацию организации к быстрым изменениям среды.

Организационное лидерство – важнейший компонент эффективного руководства. Оно встречается везде, где есть устойчивое объединение людей. Само слово «лидер» означает «вождь», «ведущий».

Лидерство и организационная культура тесно взаимосвязаны. Лидерство — это установки и мотивация, побуждающие человека изучать культуру и управлять ею. Лидерство, как и управление, является до некоторой степени искусством. Команда эффективна тогда, когда у неё есть руководитель, который обладает лидерскими качествами.

В результате социологического исследования лидерских качеств руководителя и их влияния на эффективность управления персоналом пришли к выводу, что:

1. Лидер - творческий человек, находящийся в поиске инноваций, но его значение максимально возрастает, как только лидер обретает свою команду.
2. Для того чтобы руководитель мог эффективно управлять персоналом он должен обладать лидерскими качествами:

- находится в постоянном поиске новых идей;
- быть коммуникабельным;
- уметь убеждать и вселять веру в своих подчинённых;
- обладать сформированным целеполаганием;
- быть разносторонним;
- быть трудолюбивым и настойчивым;
- находится в постоянной поиске новых решений, быть сосредоточенным на идеях;
- быть любознательным.

Кроме того у лидера должны быть: интеллектуальная развитость, некоторая жесткость в отношении дела, большая степень дипломатичности, расчетливости, открытости, эмоциональной устойчивости. Лидерам свойственно доминирование, самоконтроль, независимость, склонность к новому.

3. Для того чтобы руководитель мог легко ориентироваться в современных условиях и мог эффективно руководить персоналом, он в первую очередь должен быть менеджером. Для этого необходимо пройти соответствующее обучение и получить соответствующие знания в этой области.

Руководитель, который хочет работать как можно более эффективно, получить всё, что можно от подчинённых, не может позволить себе применять какой-то один стиль руководства на протяжении всей своей карьеры. Скорее руководитель должен научиться пользоваться всеми стилями, методами и типами влияния, наиболее подходящими для конкретной ситуации.

Компетентностный подход в деятельности руководителя образовательного учреждения.

Модернизация системы российского образования направлена на инновационное развитие образовательных учреждений. От управленческой компетентности руководителя, его способности создать команду и перевести учреждение на работу в инновационном режиме развития зависит динамика ожидаемых преобразований.

Компетентность применительно к руководителю это звучит так: «Способность и умение координировать деятельность других людей для достижения цели, успешно отвечать на индивидуальные или общественные требования». Отсюда можно сформулировать основные признаки понятия:

- наличие знаний для успешной деятельности;
- понимание значения этих знаний для практики;
- набор операционных умений;
- способность творческого подхода к профессиональной деятельности.

Компетентность современного руководителя образовательного учреждения базируется не столько на узкопрофессиональном подходе, который связан с управлением организацией, сколько на приобретении широкого круга менеджерских навыков, обеспечивающих управление организацией. Поэтому управленцам следует активно знакомиться с классикой менеджмента. Чем больше руководитель будет интересоваться разными сторонами управления, экономикой и финансами, статистикой, социологией, узнавать о практическом опыте других организаций, даже не образовательных, тем эффективнее он

станет действовать на своем месте. **Руководитель образовательного учреждения сегодня – организатор образовательной среды, психолог, экономист, правовед, юрист, хозяйственник, методист, дидакт, стратегический менеджер.**

Изучение теории и практики современного менеджмента – это особая задача, позволяющая выйти за узкие рамки повседневной жизни образовательного учреждения и сформировать для руководителя и его заместителей компетенции.

Одна сторона управления – это правильно определенные приоритеты и способы выразить их, сформулировать и спрогнозировать результат. **Другая** – это «мужество принятия на себя ответственности за инициативные действия и умение внушать это мужество ответственности своим сотрудникам». Сформулировал это положение еще в начале прошлого века французский теоретик менеджмента Анри Файоль.

А вот Стивен Кови, говоря об особом типе управления, провозглашает семь вечных истин, следуя которым, мы добиваемся больших успехов и в бизнесе, и в личной жизни. Нам они близки и понятны:

1. Первыми воздействуйте на ситуацию, не ждите у моря погоды;
2. Начинайте любое дело, четко представляя себе конечную цель. Иначе нельзя достигнуть результатов, а отсутствие ощутимых результатов, лишает чувства реальности и уверенности в себе;
3. Делайте в первую очередь самые важные дела;
4. Рассматривайте каждую ситуацию с позиции всех заинтересованных лиц и ищите наилучшее для них решение;
5. Сначала старайтесь понять, а потом быть понятыми (и вас в конечном итоге услышат и поймут);
6. Никогда не останавливайтесь на достигнутом, постоянно стремитесь к совершенству;
7. Объединяйте свои усилия с усилиями других.

Если рассматривать эти истины с точки зрения образовательной организации, то, очевидно, руководитель добьется успеха и станет лидером, если будет брать на себя инициативу, сформирует ясное видение будущего, вдохновляющее весь коллектив; четко расставит приоритеты, будет работать ради общего дела.

В кратком педагогическом словаре-справочнике читаем: «Процесс управления образовательным процессом определяется как система деятельности, в которую входят прогнозирование, программирование, планирование, организация, регулирование, контроль, стимулирование, коррекция, анализ педагогического процесса».

Управление современной образовательной организацией – это один из самых сложных процессов, поэтому современному руководителю, управляющему этим процессом, необходимы не только знания тонкостей и специфики профессиональной педагогической деятельности, но и знания психологии, психологических основ управления, а также практические и теоретические знания из области менеджмента.

Мы представили вам идеальную модель современного руководителя образовательной организации, который в одном лице представляет: Управляющего (т.к. его главная функция – управлять), Дипломата (умение

проводить переговоры), Лидера (каждый менеджер должен быть лидером), Воспитателя (повышенная профессиональная эрудиция, высокая нравственность), Организатора (организация деятельности по созданию условий), Инноватора (использование новой техники и новых технологий), Человека (сложная совокупность врожденных (природных) и приобретенных (социальных) качеств).

А теперь пришло время задать вопрос, что надо делать, чтобы приблизить реального руководителя образовательного учреждения нашей республики к идеальной модели?

Конечно же, важнейшим ресурсом повышения качества подготовки управленческих кадров системы образования РСО-Алания является непрерывное повышение квалификации руководителей на базе СОРИПКРО.

С 2014 года в республике осуществляется введение федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования в соответствии с Планом мероприятий по обеспечению поэтапного введения федерального государственного стандарта дошкольного образования в Республике Северная Осетия – Алания на 2014-2016 годы (приказ Минобрнауки_РСО-Алания от 14.04.2014г. № 312), была создана рабочая группа по введению ФГОС ДО и определены 16 республиканских пилотных площадок из числа дошкольных учреждений, имевших положительный опыт инновационной деятельности. Северо-Осетинским институтом повышения квалификации работников образования было организовано методическое сопровождение деятельности республиканских пилотных площадок по всем содержательным линиям основной образовательной программы дошкольного образования.

С целью обеспечения кадровых условий для реализации ФГОС ДО была реализована «Программа мероприятий по повышению квалификации руководящих и педагогических кадров дошкольных образовательных организаций Республики Северная Осетия-Алания по введению Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования. На сайте Северо-Осетинского республиканского института повышения квалификации работников образования (СОРИПКРО) функционирует интернет-страница «ФГОС дошкольного образования», на которой можно ознакомиться с информационными и методическими материалами, в том числе из опыта работы дошкольных учреждений. Информационная поддержка введения ФГОС ДО осуществляется и на местном уровне через сайты управлений образования и образовательных организаций

Разработанные с учетом рекомендаций ФГАУ ФИРО, успешно реализованы дополнительные профессиональные программы повышения квалификации:

- «Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования: содержание и технологии введения», 72 ч. (для заведующих республиканских и муниципальных пилотных площадок по введению федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования);
- «Управление современными образовательными организациями в условиях введения и реализации ФГОС ДО», 72ч.;

- «Управленческо-организационная деятельность руководителя дошкольной образовательной организации на основе компетентного подхода», 108ч.

а также дополнительная профессиональная программа профессиональной переподготовки специалистов «Менеджмент в образовании», 572ч.

В соответствии с планом работы Института за текущий 2019 и предыдущие три года курсы повышения квалификации прошли 187 руководителей ДОО.

С целью ознакомления руководителей и педагогов с содержанием новых авторских образовательных программ и дальнейшего выбора в качестве основы ООП дошкольной организации проводятся информационно-методические семинары с участием авторов программ и методистов ведущих российских издательств:

- «Русское слово» (Программа «Мозаика»);
- «Вентана-Граф» («Тропинки», «Предшкольная пора»);
- ТЦ «Сфера» (Программы «Истоки», «От рождения до школы», «Диалог»);
- «Просвещение» («Радуга»);
- «Национальное образование» («Вдохновение») и др.

Дошкольные образовательные организации республики участвуют в экспериментальной деятельности по апробации вариативных авторских образовательных программ дошкольного образования:

- основной образовательной программы «Мир открытий» (Центр системно-деятельностной педагогики «Школа 2000...» ФГАОУ АПК и ППРО) с 2013г. по 2016г.: МБДОУ № 52, № 59, ГБОУ «Эрудит» г.Владикавказа и МКДОУ № 10 г.Алагира;
- основной образовательной программы «Мозаика» (Издательство «Русское слово») с 2016 г.: МБДОУ № 79 и № 176 г.Владикавказа;
- основной образовательной программы «Миры детства: конструирование возможностей» (ФГАУ ФИРО) с мая 2015г. по 2019г.: МАДОУ №107 г.Владикавказа.

Адресная методическая помощь оказывается сотрудниками института в ходе посещений ДОО республики в рамках бригадных выездов в муниципальные районы республики (проведение консультаций и семинаров для руководителей ДОО районов) и методических недель погружения (работа с командой конкретного детского сада в помощь молодым руководителям). По запросам заведующих ДОО проводится экспертная оценка образовательных программ дошкольных организаций на соответствие требованиям ФГОС ДО.
