

СЕМИНАР
для директоров школ
«Некоторые аспекты организационной культуры в школе»

Цель: Улучшить и обогатить знания директоров школ по некоторым аспектам организационной культуры в школе.

Задачи: 1. Уточнить содержание аспектов организационной культуры.
2. Изучить рекомендации по формированию организационной культуры.
3. Наметить пути формирования некоторых аспектов организационной культуры

Ресурсы: Распечатки, ватман, маркеры, скотч.

Ожидаемые результаты: Произойдет обогащение знаний и улучшатся навыки формирования организационной культуры у директоров школ.

Ход семинара

1. **Организационный момент.** Приветствие участников семинара.
2. **Вводное слово о целях и задачах семинара, о теме**
3. **Мозговой штурм** по вопросу: **«Что такое организационная культура школы?»**. Участникам семинара предлагается из готового списка идей выбрать и отметить в графе «Да» те, которые соответствуют содержанию вопроса и «Нет», те, которые не соответствуют данному понятию.

Организационная культура это....

№ п/п	Индикаторы	ДА	НЕТ
1	Система информирования коллектива о процессах, происходящих внутри него.	*	
2	Обычаи и традиции коллектива.	*	
3	Стремление к строгой индивидуальности членов коллектива		*
4	Сложившаяся система оценивания знаний, умений и навыков		*
5	Система работы с персоналом коллектива.	*	
6	Приоритет личного над коллективным		*
7	Внешняя система повышения квалификации		*
8	Анкетирование и внутренний мониторинг школьных процессов	*	
9	Использование инноваций		*
10	Стиль руководства в коллективе	*	

Свой выбор необходимо обосновать в ходе обсуждения после выполнения задания.

4. Изучение текста «Что такое организационная культура»

Что такое организационная культура?

Организационная культура — это система общепринятых в организации представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от всех других.

На практике организационная культура представляет собой **набор традиций, ценностей, символов, общих подходов**, мировоззрения членов организации, выдержавших испытание временем. Это в своем роде выражение индивидуальности данной организации, проявление ее отличий от других.

Предлагается рассматривать организационную культуру на основе десяти характеристик, наиболее ценящихся в организации:

- личная инициатива;
- готовность работника пойти на риск;
- направленность действий;
- согласованность действий;
- обеспечение свободного взаимодействия, помощи и поддержки подчиненным со стороны управленческих служб;
- перечень правил и инструкций, применяемых для контроля и наблюдения за поведением сотрудников;

- степень отождествления каждого сотрудника с организацией;
- система вознаграждений;
- готовность сотрудника открыто выражать свое мнение;
- степень взаимодействия внутри организации, при которой взаимодействие выражено в формальной иерархии и подчиненности.

Оценивая любую организацию по этим десяти характеристикам, можно составить полную картину организационной культуры, на фоне которой формируется общее представление сотрудников об организации.

Носителями организационной культуры являются люди.

Организационная культура бывает:

- **явная** — зафиксирована в документальной форме (правила, инструкции или нормы);
- **неявная** — отражена в сознании человека, поддерживается традициями, верой.

Выделяют организационную культуру:

- **экстравертную** — обращенную во внешний мир, когда миссия находится вне области самой организации;
- **интравертную** — обращенную внутрь самих себя.

Цель организационной культуры — помочь людям более продуктивно работать, получать удовлетворение от труда. Если человек находится в чуждой для него организационной культуре, его деятельность сковывается, ограничивается. И наоборот, при соответствии организационной культуры фирмы и ценностных установок работника деятельность последнего активизируется, соответственно увеличивается эффективность. Таким образом, можно добиться получения **синергетического эффекта**.

Ценность организационной культуры заключается и в том, что она **является мотивирующим фактором** для сотрудников. Организационная культура будет удовлетворять потребность человека в социальном статусе и причастности, например, к делам компании, а также способствовать его самовыражению, что находится на самом высшем уровне пирамиды потребностей.

Организационная культура выполняет целый ряд функций:

- **Охранная** функция состоит в создании барьера, ограждающего организацию от нежелательных внешних воздействий.
- **Интегрирующая** функция — усиливает систему социальной стабильности в организации. Организационная культура — своего рода социальный клей, который помогает спланировать организацию, обеспечивая присущие для нее стандарты поведения;
- **Регулирующая** функция — является средством, с помощью которого формируются и контролируются формы поведения и восприятия, целесообразные с точки зрения данной организации
- **Адаптивная** функция выражается в чувстве общности всех членов организации
- **Ориентирующая** функция культуры направляет деятельность организации и ее участников в необходимое русло.
- **Мотивационная** функция- усиливает вовлеченность в дела организации и преданность ей;
- **Функция имиджа** организации, формирует определенный имидж организации, отличающий ее от любой другой.

Атрибуты организационной культуры организации:

1. **Традиции и обычаи** (собираться по праздникам), уровень сотрудничества работников. Так, в некоторых организациях, особенно в бюджетных учреждениях, есть традиция отмечать праздники совместно, с поездками и экскурсиями. Сюда также можно отнести кадровую политику, систему мотивации и вознаграждений. В нефтяных компаниях, например, распространена практика найма работников не на общих основаниях, как говорят, «с улицы», а по закрытым каналам на основании рекомендаций, связей и т. п.
2. **Ценности** — это ценностные ориентации. Какое поведение сотрудников можно считать допустимым, как строить отношения с коллегами и начальством — все это несет организационная культура.
3. **Стили руководства:** авторитарный и демократический. Например, для государственных учреждений, компаний, основанных и контролируемых полностью одним лицом (собственником), характерен более авторитарный стиль, для которого присущи низкое делегирование полномочий, единоличие и диктат в принятии решений. Как раз таким стилем руководства обладал Генри Форд, который основал свою автомобильную компанию в начале прошлого века (1903). Напротив, Альфред Слоан, управляющий General Motors, был назначен на эту должность не в самые легкие времена для компании, когда на автомобильном рынке монополистом был Форд. Благодаря своей гибкости и демократизации управления, Слоан вывел General Motors в лидеры автомобильного рынка США к концу 20-х гг.
4. **Символика** — через нее осуществляется передача ценностей организации широкому кругу лиц. Сюда относятся фирменный стиль, логотип, торговый знак, слоган (девиз), цветовое решение в рекламе и т.п.
5. **Деловой этикет.** Многие организации обязывают придерживаться сотрудников определенного стиля одежды. График работы, а также его соблюдение индивидуальны для каждой организации. Вас могут уволить при опоздании на 5 минут из Макдоналдса, но даже не вынести замечания, если вы сотрудник компании системного интегратора.

Можно выделить организационную культуру:

- видимую, то, что выражено в предметах материального мира;

- невидимую, сосредоточенную в общепринятых ценностях, присутствующую на подсознательном уровне человека.

Познание организационной культуры сотрудником компании характеризуется тремя уровнями:

- фрагментарный — усвоение наиболее ярких правил;
- ассоциированный — понимание норм деятельности, с которыми человек согласен;
- выстраданный — принятие всех формальных и неформальных правил организации. Человек становится «своим», а не чужим.

Кто влияет на организационную культуру?

Очевидно, что **личность руководителя**, которая формирует команду и подсознательно набирает людей, адекватных своим жизненным установкам. Особенно это влияние ощущается сотрудниками в момент смены руководства. Впоследствии, глава компании оказывает и прямое воздействие на организационную культуру путем принятия определенных правил и распорядка в организации. Большое значение в формировании культуры придается **неформальному лидеру**, полномочия которого не зафиксированы в должностных инструкциях.

5. Моделирование аспектов организационной культуры в школе.

На данном этапе необходимо выбрать только 3 элемента организационной культуры.

Затем все участники разбиваются на 3 группы.

Задача каждой группы: Подготовить презентацию путей формирования одного выбранного из трех элемента организационной культуры (т.е наглядно показать как нужно это делать). Например, это могут быть

- Система информирования в коллективе
- Стиль руководства
- Анкетирование и внутренний мониторинг школьных процессов

В помощь участникам дается теоретический материал по каждому из элементов. Это поможет более качественно подготовить презентацию.

Текст № 1

ИНФОРМИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА: ЗАДАЧИ, ПОДВОДНЫЕ КАМНИ, РЕШЕНИЯ

Журнал "Кадровик. Кадровый менеджмент", 2011, N 8

Коммуникацию нельзя считать средством организации, это способ существования организации.

Питер Ф. Друкер

Внутренняя информационная политика является важнейшим инструментом влияния на поведение персонала. Если люди, работающие в организации, плохо информированы по вопросам, имеющим для них первостепенное значение, это резко снижает их настрой на работу с высокой отдачей. Потребность в том, чтобы быть информированным, преодолеть состояние неопределенности, неясности в отношении наиболее значимых для себя вопросов, является одной из базовых потребностей человека. Информирование работников затрагивает не только технические, но и эмоциональные аспекты работы. Основными требованиями к внутренней информационной политике организации являются следующие:

- сотрудники должны обладать самой свежей детальной и общей информацией по основным ключевым областям, в которых они работают.
- к информации должны иметь доступ не только высшее руководство, но и менеджеры среднего звена, а также рядовые сотрудники компании (работники организации не должны ждать, когда им предоставят информацию, правда, при этом должна быть определена черта, разграничивающая доступ и защиту информации);
- информационные системы должны предоставлять персоналу динамичную, достоверную и полную информацию, а не статичные данные;
- информационные системы должны иметь удобный и логичный "интерфейс пользователя" (каждый сотрудник компании должен чувствовать, что система ориентирована именно на его потребности и не требует от него дополнительных усилий);
- сотрудники должны иметь возможность легко отслеживать все ключевые показатели, от которых зависит их эффективность и информированность.

Для построения эффективной системы информирования необходимы:

- 1) правильное определение содержания и объемов информации, которую надо доводить до персонала и получать от него;
- 2) правильное определение конкретных получателей информации;
- 3) время, сроки получения информации, периодичность;
- 4) адекватные методы донесения информации до конкретных исполнителей;
- 5) формы предоставления информации от сотрудников руководству, т. к. ошибки в их определении могут привести к потере и искажению информации.

В первую очередь персонал необходимо информировать о следующем:

- о стратегии и перспективах развития организации, ее миссии, долгосрочных и краткосрочных целях;
- о корпоративных ценностях;
- об имидже, который организация стремится создать себе на рынке;
- о всех значимых событиях в жизни организации (победы в конкурсах, присуждение премий, оценки влиятельных лиц);
- о достижениях компании (достижение определенных объемов продаж, количества клиентов, завоевание определенной доли рынка, выход на другие рынки, выпуск новых продуктов, развитие сети и т. д.);
- о кадровых перемещениях (основные назначения и увольнения);
- о персонале (возможность обучения и его итоги, внутренние конкурсы на замещение вакантных мест, критерии и итоги аттестаций, показатели и критерии стимулирования и т. д.);
- о социальных гарантиях персонала и возможностях их получения;
- о внутренней распорядительной документации;
- о нововведениях и их предварительном обсуждении (возможность вносить предложения до принятия окончательного решения);
- о маркетинговой информации (характеристики клиентов, конкурентов, ситуация на рынке);
- о регламентирующих документах (документально и неформально закрепленные правила и процедуры, нормативные документы, должностные инструкции, полномочия и т. д.);
- и другая информация в зависимости от специфики организации.

Эффективная система информирования предполагает построение оптимальных каналов распространения информации, создание правил работы с информацией, контроль соблюдения этих правил, а также разработку и осуществление мероприятий по соблюдению правил работы с информацией. Сотрудники должны верить тому, что информация, которую они получают, точная и отражает самый высокий уровень знания и мышления и их компании. Эффективная система информирования предполагает двустороннюю связь. С одной стороны, руководство информирует персонал, а с другой - получает информацию от сотрудников. В процессе работы обмен информацией осуществляется еще и непосредственно между сотрудниками компании и ее подразделениями. Для того чтобы люди могли обмениваться друг с другом информацией, особенно информацией негативного характера, нужна культура общения с высоким уровнем доверия. Недоверие препятствует обмену информацией из-за опасения возможных последствий.

Руководителю следует получать от сотрудников следующую информацию:

1. О текущем состоянии дел. Когда руководителем не ведется учет раздаваемых поручений, есть большая вероятность что-то забыть, не проконтролировать. Регулярные отчеты сотрудников о проделанной работе помогают руководителю вести контроль.
2. Мнения по изменению установленного порядка деятельности. Интересуясь мнениями сотрудников, с одной стороны, руководитель получает ценную информацию, а с другой стороны, привлекает персонал к управлению компанией, усиливает вовлеченность, формирует чувство причастности к организации.
3. Отношения к нововведениям. Анализ предложений и ожиданий сотрудников от нововведений, учтенные в программах их внедрения, помогают уменьшить неизбежное сопротивление.
4. Экспертное мнение по разным вопросам. Эта информация помогает руководителю принимать решения и привлекать сотрудников к управлению компанией. Например, руководитель, чтобы принять решение о прохождении новым сотрудником испытательного срока, может попросить некоторых своих подчиненных оценить новичка, написать плюсы и минусы его работы. Проблемы здесь могут возникнуть, если руководитель перекладывает ответственность за принятие решения на специалистов, с которыми он советуется.

А если новости плохие...

Стоит ли сообщать персоналу плохие новости? Во многом ответ на этот вопрос зависит от того, какие причины вызвали "плохие новости".

Все разнообразие таких причин можно свести к трем вариантам, а именно:

- 1) внутренние проблемы, возникшие по вине сотрудника или группы сотрудников компании;
- 2) неблагоприятная внешняя обстановка, негативно влияющая на положение организации (изменились цены на сырье, произошел обвал котировок на фондовой бирже и т. п.);
- 3) принятие целесообразного, но непопулярного решения.

Если "плохие новости" возникли по вине сотрудников, то для начала нужно разобраться, как обстоят в организации дела с распределением ответственности между сотрудниками (не только с официальными обязанностями, но и с тем, что существует в реальности, в сознании людей). Если работник сделал что-либо не так и боится об этом сообщить, то это связано главным образом с двумя проблемами: а) он не готов отвечать за свои действия; б) он не может предсказать реакцию своего непосредственного руководителя. Если устранить эти проблемы, то вопрос о донесении "плохих новостей" отпадет автоматически.

Когда ошибочные действия совершила группа сотрудников и это может негативно повлиять или уже влияет на всю организацию, стоит провести собрание, на котором руководитель команды (группы) сообщит о произошедшем.

При появлении внешних факторов, негативно влияющих на положение организации, сначала необходимо ответить на следующие вопросы: в чем именно заключается плохая новость, что уже знают сотрудники, как они на это реагируют? В подобных ситуациях нередко обнаруживается, что персоналу вся информация уже известна и сообщать ничего не нужно. Делать "официальное заявление" в этом случае не стоит, иначе сообщение может выглядеть просто смешным.

Если же информация по-разному интерпретируется различными группами сотрудников, распространяются слухи, прогрессируют "панические настроения", руководству следует дать четкие разъяснения по сложившейся ситуации, предполагаемых действиях руководства, в том числе в части персонала.

В случае принятия целесообразного, но непопулярного решения разъяснения со стороны руководства - "официальная версия" необходимости принятия решения и его последствий - также необходимы. Неправильные действия руководства - и запаздывание с информированием персонала, и согласование "всего со всеми" (что воспринимается как попытка переложить ответственность на персонал) - могут вызвать дополнительные проблемы.

Поручать озвучивать плохие известия следует тому, кто вызывает у персонала доверие, чувство уверенности и безопасности. Кто именно из руководства должен донести до сотрудников плохие новости, зависит от содержания сообщения.

Информация для размышления. Обнаружил ошибку - доложил...

Стремясь свести количество ошибок к минимуму, руководство некоторых иностранных компаний решается на весьма экстравагантные меры. За обнаружение ошибки и информирование о ней руководства информатору выплачивают премию. Одни эксперты считают такую меру вполне оправданной, ведь, если руководитель конструктивно реагирует на ошибки подчиненных, оптимальной будет атмосфера, в которой сотрудники спокойно говорят о совершенных ошибках сами и предлагают пути исправления ситуации. Однако на российских предприятиях такой метод персонал воспринимает как стукачество. И поэтому для других специалистов этот метод неприемлем.

Эксперты полагают, что лучше, если руководитель не просто выслушает признание об ошибке, но и поинтересуется мнением подчиненного о ее причине.

Система внутреннего PR (Связи с Обществом)

Важную роль в эффективном информировании персонала играет система внутреннего PR.

Инструменты внутреннего PR условно можно разделить на четыре группы:

- информационные (средства массовой информации, сайты, стенды, листовки, сообщения);
- аналитические (почтовые ящики, анкетирование фокус-групп, мониторинг персонала);
- коммуникативные (корпоративные праздники, корпоративное обучение, адаптационные тренинги, профессиональные соревнования и т. д.);
- организационные (собрания, совещания, выступления руководства, разработка и внедрение корпоративных стандартов и т. п.).

При организации каналов для обеспечения внутренних информационных потоков и эффективной коммуникации следует обращать внимание на такие моменты:

- Тщательно отбирать сообщаемую сотрудникам информацию.
- Точно определять целевую аудиторию сообщений (все работники, сотрудники некоторых подразделений или конкретного отдела).
- Выбирать наиболее эффективные формы и методы информирования (личные письма, общие приказы, статьи в корпоративной газете, сообщения на внутреннем сайте и т. п.).

Текст № 2

СТИЛЬ РУКОВОДСТВА

Понятие о стилях руководства предложил Курт Левин, который изучал их вместе со своими сотрудниками Р. Липпитом и Р. Уайтом? обратившись к особенностям руководства детским коллективом. Ими выделены **две важнейшие стороны руководства:**

1. *содержание решений, предложенных лидером группе;*
2. *техника (приемы, способы) их осуществления.*

С тех пор стилям руководства в психологии уделяется большое внимание.

Классификации стилей руководства

Различные авторы предлагают свои основания для описания стилей руководства:

- комплекс систематически используемых методов принятия решения
- совокупность типичных и относительно устойчивых методов и приемов воздействия руководителей на подчиненных, т.е. стиль общения;
- личностные качества руководителя, обуславливающие выбор тех или иных приемов и методов деятельности
- совокупность норм и правил, которых придерживается руководитель по отношению к подчиненным
- ориентация на производственные задачи либо на человеческие отношения в коллективе
- представления о человеческой природе как таковой

Например, **Мак-Грегор** разработал две модели руководителей - **X** и **Y**. В соответствии с первой **моделью X** руководитель должен непременно обладать чертами диктатора, поскольку полагает:

- люди обычно не любят работать и стараются уклониться от своих обязанностей;
- работников нужно заставлять трудиться, манипулировать ими, угрожать и наказывать, чтобы добиться выполнения стоящих перед организацией целей;
- люди хотят быть направляемыми, стремясь к защите и избегая ответственности.

Руководитель, соответствующий **модели Y**, исходит из прямо противоположных представлений:

- людям нравится работать, и для многих в труде скрыт источник удовлетворения;
- большинство работников руководствуются самодисциплиной и не нуждаются в угрозах; они также заинтересованы в достижении общих целей;

- многие не только избегают ответственности, но, напротив, стремятся к ней;
- способности к творчеству в решении организационных проблем присущи не только избранным руководителям;
- поощрение является наилучшим способом для того, чтобы вдохновить людей на выполнение задач, стоящих перед организацией.

Существует несколько классификаций стилей руководства, но наиболее распространенная из них основывается на представлениях Курта Левина. Согласно ей выделяются **автократический (авторитарный), демократический и либеральный стили**, различающиеся по степени сосредоточенности у руководителя функций руководства и участия его и руководимого им коллектива в принятии решений.

Автократический (авторитарный) стиль подразумевает жесткое руководство - распоряжения, инструкции, требующие от группы неукоснительного выполнения. Придерживающийся этого руководитель определяет всю деятельность группы, прописывает все технические приемы и действия. Для этого стиля характерны четкая постановка целей деятельности, энергичная форма отдачи распоряжений, приказаний, нетерпимость ко всему, что идет вразрез с мнением руководителя. Члены группы у такого руководителя постоянно находятся в состоянии неопределенности относительно своих будущих действий, знают только свои частные задачи. Связи между участниками сводятся руководителем до минимума, так чтобы они осуществлялись только через его посредничество или при его наблюдении. Руководитель при необходимости разбивает подчиненных на группы, не считаясь с их мнением. В похвалах и критике придерживается только своего мнения. По мнению К. Левина, авторитарный стиль руководства - это обезличенность и отчужденность, но не откровенная враждебность.

В авторитарном стиле можно выделить три подтипа:

- **Жесткий.** Такой руководитель строг, но справедлив, поддерживает уже сложившиеся взаимоотношения в коллективе даже при изменении ситуации; приверженец субординации, хорошо относится к подчиненным, которые «знают свое место». Многие принимают данный способ руководства, так как он уменьшает их личную ответственность за неудачу коллектива. При этом подчиненные считают, что выполняют лишь индивидуальные обязательства.
- **Хозяйский.** Подобный руководитель навязывает свою позицию отеческой заботы о подчиненных, уделяет внимание повышению их материального благополучия, вмешивается в их дела, даже личные. Особенно часто этот подстиль руководства встречается у тренеров спортивных команд. Преувеличенная защита и опека подчиненных может вызвать у тех ответную агрессивную реакцию. Они будут оказывать серьезное сопротивление руководителю, который, по их словам, не позволяет им «даже дышать». Другие привыкают к такой системе руководства и будут порой стремиться к ее сохранению, поскольку любое их действие и желание в этом случае уже «запрограммированы». В итоге данный подстиль руководства снижает деловую и общественную активность подчиненных и в ряде случаев лишает их умения вести самостоятельную жизнь.
- **Непоследовательный.** Это неумелый, несобранный, как правило, деспотичный руководитель. Он проявляет видимость могущества, но не уверен в себе, предпочитает выдвигать в актив более слабого, но покорного, чем более знающего, но самостоятельного. Мелочно придирчив, готов идти на компромисс, который поможет ему уйти от ответственности в случае неудачи.

При **демократическом стиле** руководства группа в той или иной мере подключается к организации деятельности. Руководитель разрешает членам группы участвовать (и даже приветствует это) в определении содержания ее деятельности, распределяет между ними ответственность, поощряет и развивает отношения между подчиненными, стремясь уменьшить внутрigrупповое напряжение; создает атмосферу товарищества и делового сотрудничества. Все члены группы в общем виде знают все основные этапы деятельности. Когда кто-то просит совета, руководитель предлагает на выбор не один, а несколько способов достижения цели. Сотрудники разбиваются на группы по их желанию. Руководитель старается быть объективным в своей похвале и критике их участников.

Позицию руководителя, придерживающегося демократического стиля, можно охарактеризовать как «первого среди равных». Его власть необходима для рационального выполнения стоящих перед коллективом задач, но не основывается на приказах и репрессиях. Такой руководитель более доступен для подчиненных, которые чувствуют себя с ним свободно и общаются охотно. Предоставление подчиненным в ряде случаев самостоятельности и инициативы способствует формированию у них зрелого в социальном плане поведения.

Однако отсутствие жесткости и агрессивности подобный руководитель должен компенсировать большей, чем обычно, включенностью в работу. Настойчивость, последовательность и такт - главное «оружие» руководителей, демонстрирующих этот стиль руководства.

При **либеральном стиле** руководитель вмешивается, участвует в организации деятельности группы только в том случае, когда члены последней обращаются к нему, причем его вмешательство реализуется в форме совета и объяснения. Членам группы дается полная свобода принимать свои собственные решения. Материалы и информация предоставляется им только тогда, когда об этом они просят сами. Руководители, демонстрирующие такой стиль, замечания делают редко.

Существуют и иные классификации стилей руководства, в которых так или иначе учтены и вышеприведенные стили.

1. **«Патриарх».** Старается обеспечить полный контроль над всеми аспектами деятельности подчиненных, от которых требуется безоговорочная исполнительность. Подчиненные не привлекаются к подготовке решений.
2. **«Птица страус».** Ориентируется на свой статус, стремится избежать конфликтов, боится различий во мнениях. Для такого руководителя характерен высокий уровень компетенции; вместе с тем он более подходит на роль ассистента, поскольку ему не хватает инициативы и гибкости.

3. **«Индивидуалист».** Стремится все сделать сам; подчиненные у такого руководителя обычно лишены всякой инициативы, быстро теряют интерес к делу.
4. **«Педант».** Все желает знать в самых подробных деталях, выступает против коллективного принятия решений, нередко никому не доверяет.
5. **«Политик».** Не показывает, что имеет собственное мнение, хорошо чувствует конъюнктуру.
6. **«Посредник».** Хорошо знает людей, коммуникабелен, сторонник группового принятия решений и совместного творчества. Склонен к компромиссам в любой момент, не способен проявить волю, когда того требует обстановка.
7. **«Прилежный бобер».** Сам готовит план деятельности для себя и для подчиненных, успех своей деятельности оценивает по чисто формальным показателям (числу написанных или исполненных деловых бумаг). Не ориентирован на высокий конечный результат. Главное для него - сам процесс работы.

При любой из классификаций отмечают семь отрицательных типов руководителей:

- Излишне критически настроенный руководитель, считающий, что добиться положительных результатов в работе подчиненных можно лишь в том случае, если постоянно высказывать недовольство ими. Такая манера поведения отрицательно сказывается на эффективности работы подчиненных, поскольку избыточной критикой подрывается вера людей в их возможности, нарушаются взаимоотношения, слабеет доверие и растет протест по отношению к руководителю.
- Излишне патерналистски настроенный руководитель, оберегающий своих подчиненных от всяких затруднений. Он подавляет развитие деловых качеств подчиненных тем, что снимает с них ответственность.
- Непоследовательный руководитель, который в течение коротких промежутков времени с легкостью меняет свои требования к подчиненным или вопреки ранее высказанным требованиям и заданиям заставляет их отчитываться за такие результаты работы, достижение которых не предусматривалось.
- Уклоняющийся от непосредственного руководства, стремящийся переложить полномочия и ответственность на подчиненных.
- ?Сверхорганизованный? руководитель, единственной и абсолютной ценностью для которого является выполнение подчиненными работы в соответствии с установленными им требованиями. Такие руководители все силы отдают тщательному регламентированию работы, ее планированию, поэтому у них не остается времени на реализацию задуманного. Этот стиль формирует у подчиненных индифферентное отношение к работе, хотя сами руководители относятся к ним дружественно и оказывают поддержку.
- Руководитель, стремящийся охватить все вопросы. Он создает вокруг себя атмосферу беспокойства, порождает у подчиненных чувство неуверенности и напряженности, вызванное постоянной готовностью к неожиданным требованиям.

В создании подобных классификаций на западных психологов существенное влияние оказали представления Ф. Фишера. Как он полагал, стили деятельности выделяются в зависимости от того, какова направленность руководителя - на решение задачи или на взаимоотношения с подчиненными. Используя этот подход, ряд психологов выдвинули свои классификации стилей руководства.

Они считают, что стили руководства (лидерства) определяются «зрелостью» исполнителей: их желанием достичь поставленных целей, образованием и опытом, готовностью нести ответственность за свое поведение. В соответствии с этим они выделяют четыре стили:

- *указания: когда исполнители незрелые, заметна высокая ориентация на задачу и низкая - на взаимоотношения;*
- *продажи: когда уровень зрелости исполнителей средний, и они ориентированы на задачу и на взаимоотношения;*
- *ориентации на участие в принятии решений: когда зрелость исполнителей можно охарактеризовать как умеренно высокую, ориентация на взаимоотношения высокая, а на задачу - низкая;*
- *делегирования: когда уровень зрелости исполнителей высокий, а вот ориентация на задачи и взаимоотношения низкая.*

Текст № 3 ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ МОНИТОРИНГ

Мониторинг рассматривается в теории социального управления как одно из важнейших, относительно самостоятельных звеньев в деятельности. В его рамках проводится выявление и оценивание проведенных педагогических действий. При этом обеспечивается обратная связь, освещающая о соответствии фактических результатов деятельности педагогической системы ее конечным целям.

Педагогический мониторинг имеет специфический объект изучения и обеспечивает педагогов, руководителей ОУ и органов управления качественной и своевременной информацией, необходимой для принятия управленческих решений. *Объектом педагогического мониторинга являются результаты учебно-воспитательного процесса и средства, которые используются для их достижения.*

Под мониторингом мы понимаем такой метод исследования, в реализации которого группой исследователей осуществляется нормативная контрольно-аналитическая деятельность на основе совершенствования ее инструментария, а также его основы - педагогической диагностики.

Логика его состоит в определении небольшого числа показателей, отражающих состояние системы. Методом повторных замеров накапливается, а затем анализируется информация в динамике, при этом используется сравнение с базовыми и нормативными показателями. За сравнением реальных результатов с эталонами и нормами в образовательной деятельности следует содержательная оценка и коррекция. Мониторинг и оценка будут настолько эффективны, насколько корректно заданы стандарты и нормы.

Виды педагогического мониторинга

- **Мониторинг дидактический** – слежение за различными сторонами учебного процесса;
- **Мониторинг воспитательный** – слежение за различными сторонами воспитательного процесса, которое учитывает систему связи отношений, характер взаимодействия участников образовательного процесса
- **Мониторинг социально-психологический** – слежение за системой коллективно-групповых, личностных отношений, за характером психологической атмосферы коллектива, групп
- **Мониторинг управленческий** - слежение за характером взаимодействия на различных управленческих уровнях в системах: руководитель - педагогический коллектив; руководитель - ученический коллектив; руководитель - коллектив родителей; руководитель - внешняя среда ОУ; учитель - учитель; учитель - учащийся; учитель – семья.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что педагогический мониторинг является элементом системы информационного обеспечения управленческих и педагогических решений и рассматривается как один их эффективных познавательных методов педагогического процесса.

Разработчиками образовательного мониторинга даются основные принципы: принцип непрерывности, принцип научности, принцип воспитательной целесообразности, принцип диагностико-прогностической направленности, принцип прогностического мониторинга, принцип целостности преемственности процессов слежения, диагностики, прогнозирования и управления образовательным процессом.

Понимая мониторинг в педагогике как форму организации сбора, хранения, обработки и распространения информации о деятельности педагогической системы, обеспечивающей непрерывное исследовательское слежение за ее состоянием и прогнозированием развития педагогических систем, одной из задач которого считается выделение и видение тех показателей, способных охарактеризовать ОУ и процесс, можно увидеть взаимосвязь мониторинга с функциями педагогического контроля и педагогического анализа, которые являются его методологическими корнями.

В условиях большей самостоятельности, при делегировании многих прав и полномочий ОУ, а значит, и повышения ее ответственности, контрольно-диагностическая функция управления начинает занимать особое место в целях стимулирования деятельности педагога, детей и подростков. Сочетание административного и общественного контроля внутри ОУ с самоанализом, самоконтролем и самооценкой каждого участника педагогического процесса входит в практику работы ОУ. В конечном счете при переходе в режим самоуправления оценка деятельности ОУ становится предметом ежедневной заботы самого ОУ, частью ее профессиональной деятельности.

Внутренний мониторинг нацелен на образовательный процесс, он призван ответить на вопросы: соответствует ли ОУ требованиям детей, их родителей, педагогов? Соответствуют ли методы и приемы педагогической деятельности целям учреждения и общим целям образования? Основными инструментами внутреннего мониторинга являются самоанализ, анкетирование, обсуждение, педагогический совет.

Исходя из этих положений мы можем утверждать, что ОУ как развивающая и развивающаяся система может осуществлять постоянный контроль (самоконтроль), анализ (самоанализ) на своем уровне, но вместе с тем, необходима исследовательская информация от отделов образования, от научного сообщества и все это вместе взятое подвергается исследованию

Педагогическая диагностика - инструмент мониторинга, понимается нами как одновременные оперативные изучение и оценка, регулирование и коррекция процесса или явления, будь это на уровне личности ребенка, деятельности педагога или руководителя ОУ.

6. Проведение презентаций

Каждая группа проводит презентацию своих разработок, другие группы задают вопросы.

7. Подведение итогов.

Заключительное слово о важности и результатах работы.

8. Оценка семинара.

Участникам предлагается заполнить самоклеющиеся листочки разных цветов и наклеить их в следующую таблицу:

<i>Мне сегодня больше всего понравилось ...</i>	<i>Это для меня осталось не совсем понятным ...</i>	<i>На других семинарах мне хотелось бы поговорить о ...</i>
		