

Барановская Анастасия Сергеевна

студент магистратуры
заместитель заведующего МБДОУ Детский сад №132
Северный (Арктический) федеральный
университет им. М.В. Ломоносова
Архангельск, Россия

Маракушина Ирина Геннадьевна

канд. психол. наук, доцент
Северный (Арктический) федеральный
университет им. М.В. Ломоносова
Архангельск, Россия

**ИССЛЕДОВАНИЕ СТИЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ДОШКОЛЬНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ
ОРГАНИЗАЦИЙ: ВЛИЯНИЕ НА МОТИВАЦИЮ И ПРОФЕССИОНАЛЬНУЮ КОМПЕТЕНТНОСТЬ****Аннотация**

Рассматриваются основные теоретические положения, раскрывающие суть и характеристику стилей управления в дошкольной образовательной организации. Анализируются профессионально-личностные качества руководителей, важные для формирования мотивации и сплочения коллектива. Исследуется связь выбранного стиля управления с результативностью работы педагогов, уделяется внимание роли мотивационных факторов в повышении качества образовательного процесса. Представлены рекомендации по адаптации управленческих подходов, учитывающих психологические и профессиональные особенности коллектива. Анализ актуальных проблем и перспектив развития управления в дошкольных образовательных организациях с учётом меняющихся социальных и образовательных требований.

Ключевые слова: стили управления, дошкольная образовательная организация, мотивация персонала

Дошкольные образовательные организации представляют собой сложную социально-педагогическую систему, в которой управление играет решающую роль в обеспечении качественного развития детей и поддержки профессионального роста педагогов, особенности управления в таких учреждениях связана с высокой эмоциональной нагрузкой, разнообразием требований к педагогическим кадрам и необходимостью формирования благоприятной мотивирующей среды. Стили управления, применяемые руководителями дошкольных образовательных организаций, формируют климат внутри коллектива и влияют на уровень вовлечённости сотрудников в образовательный процесс.

Современные исследования посвящены выявлению взаимосвязи между управленческими подходами и мотивационными механизмами педагогов, в связи с тем, что в дошкольных образовательных организациях задача руководителя не ограничивается административным контролем, а важным становится создание условий для профессионального самосовершенствования и реализации творческого потенциала сотрудников, в этом контексте становится актуальной оценка

профессионально-личностных качеств руководителей, их умения адаптировать стиль управления под индивидуальные и групповые особенности коллектива.

Анализ разнообразных стилей управления – от авторитарного до демократического и ситуационного - позволяет обозначить, каким образом каждый из них воздействует на психологическую атмосферу и эффективность функционирования учреждения, такой подход способствует не только повышению мотивации педагогов, но и развитию их профессиональной компетентности, что, в конечном счёте, отражается на качестве образовательных услуг [1, 7].

Таким образом, представленное исследование ориентированно на углубленное понимание особенностей управленческих стилей и их влияния на мотивацию и профессиональный рост педагогов в дошкольном образовании, что является необходимым условием повышения эффективности и качества образовательного процесса.

Стиль управления в педагогическом контексте определяется как устойчивая совокупность приемов, способов и моделей поведения руководителя, направленных на организацию и регулирование деятельности коллектива с целью достижения образовательных и воспитательных задач, в дошкольной образовательной организации – стиль управления отражает специфику взаимодействия заведующего с педагогами, учитывая особенности развития детей и требования дошкольной педагогики [2, 7].

Классическая классификация стилей управления включает авторитарный, демократический и либеральный подходы, которые различаются по уровню контроля, вовлечённости подчинённых и способам принятия решений. Авторитарный стиль характеризуется высокой степенью регламентации, односторонним принятием решений и жёсткой дисциплиной. В контексте дошкольного образования этот стиль может способствовать чёткому соблюдению распорядка и дисциплины, где приоритет даётся послушанию и самостоятельности через строгость требований, а педагогические похвалы индивидуальные проявления сведены к минимуму [2,3].

Демократический стиль управления, напротив, базируется на сотрудничестве, поддержке инициативы педагогов и учёте мнений педагогов, такой подход способствует формированию благоприятного психологического климата и развитию профессиональной компетентности сотрудников, стимулируют их мотивацию и вовлечённость в образовательный процесс. Либеральный, или попустительский, стиль

проявляется в минимальном контроле и высокой самостоятельности педагогов, что в дошкольной среде может вызвать снижение организационной дисциплины и упорядоченности деятельности.

Современные концепции управления в ДОО включают технологии управления по результатам, основные на взглядах финских исследователей, согласно которым организация рассматривается как объединение людей для достижения конкретных целей, управленческие решения в этой модели принимаются с фокусом на достижение образовательных результатов и эффективное распределение ресурсов [7, 8].

В отечественной педагогической науке теоретическую базу составляют работы Л.К. Аверченко, Г.М. Андреевой, Р.Л. Кричевского и других исследователей, которые систематизировали и адаптировали различные стили управления к образовательной практике, в том числе к сфере дошкольного образования, эти теоретические подходы подчёркивают необходимость учёта культурных, исторических и социально-педагогических особенностей организации выборе и реализации стиля руководства.

В управлении дошкольной образовательной организацией стиль руководства отражается не только на организационной структуре и дисциплине, но и на формировании педагогического коллектива, на его персональном развитии и мотивации. Особенность дошкольного образования требует гибкости и умения адаптировать стиль управления под разные ситуации, что обусловлено высокой эмоциональной нагрузкой и спецификой педагогическое взаимодействие с коллективом, таким образом понимание теоретических основ в стиле управления канализация профессиональная личностных качеств руководителя [4, 8].

Профессионально-личностные качества руководителей дошкольных образовательных организаций оказывают непосредственное воздействие на уровень мотивации педагогического коллектива и эффективность управленческих воздействий. Важность личностного фактора в управлении обусловлена тем, что именно совокупность коммуникативных организаторских способностей, а также эмоциональной устойчивости и нравственной направленности формирует основу профессиональной-личностной культуры руководителя, что становится необходимым условием формирования благоприятного климата в коллективе [6, 9].

Коммуникативность обеспечивает эффективное взаимодействие с педагогами, что позволяет своевременно выявлять потребности и ожидания сотрудников, что способствует выстраиванию доверительных отношений. Организаторские способности

помогают рациональному распределению ресурсов и времени, а также поддержанию порядка в работе учреждения. Эмоциональная устойчивость - проявление низкого уровня тревожности и психической уравновешенности - помогает руководителю адекватно реагировать на стрессы и ситуации, минимизировать конфликты и сохранять мотивационный настрой коллектива. Нравственные качества, в том числе совесть, выступает опорой в принятии этически грамотных решений, что укрепляет авторитет руководителя и формирует моральные ориентиры у педагогов.

Взаимодействия этих качеств в стиле управления влияет на то, насколько руководство сможет эффективно стимулировать разные типы мотивации персонал, начиная от потребности в принадлежности к коллективу и заканчивая мотивацией личностных достижений и соперничества. Например, уровень коммуникативных умений в сочетании с демократическими элементами стиля способствует развитию мотивации через поддержку инициатив и участие, тогда как организаторские способности в авторитарном стиле управления обеспечивают мотивацию стабильности и надёжности, при этом недостаток эмоциональной устойчивости может привести к снижению мотивации и повышению текучести кадров, независимо от используемого стиля [4].

Современный подход к развитию профессионально-личностного потенциала руководителя предусматривает личностно-ориентированную подготовку менеджера, что предполагает диагностику потребностей педагогов, применение активных методов обучения и построения модели взаимодействия на основе сотрудничества, такой системный подход способствует не только раскрытию управленческих компетенции руководителя, но и стимулирует создание условий, в которых мотивация педагогов становится результатом осознанного и целенаправленного влияния, а профессиональный рост - естественным средством эффективного управления [3, 5].

Учет профессионально-личностных качеств в сочетании с педагогическими условиями развития позволяет формировать управленческую деятельность, ориентированную на поддержку и стимулирование коллектива, что является фундаментом повышения качества образовательной среды в ДОО, в условиях постоянных социальных и образовательных изменений руководство дошкольным учреждением требует высокой гибкости и адекватности реакции на вызовы, что возможно только в случае высокого уровня развития управленческого потенциала и эмоциональной компетентности руководителя [1, 4].

Выбор стиля управления заведующего дошкольной образовательной организацией является критически важным для успешного функционирования учреждения и достижения высоких результатов педагогического коллектива.

Эмпирические данные, полученные в ходе исследования на базе Муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения городского округа «Город Архангельск» «Детский сад №132 «Алые паруса», подтверждает, что эффективность работы педагогов зависит от того насколько руководитель учитывают социально-психологические характеристики коллектива при формировании и реализации своих и управленческих стратегий.

Анализ практики управления показывает, что наиболее высокие показатели продуктивности достигаются при использовании адаптивного стиля руководства, этот стиль предполагает гибкость в выборе методов, умение подстраиваться под изменение в коллективе, учитывая уровень зрелости педагогов, их мотивационные потребности и эмоциональное состояние. В условиях дошкольной образовательной организации, где коллективы часто характеризуются высокой динамичностью и эмоциональной нагрузкой, именно адаптивный стиль способствует формированию доверия и совместной ответственности, что повышает общую эффективность педагогической деятельности [1, 9].

Исследование В.И. Долговой с авторами выявили, что коллективы, управляемые с применением адаптивных методов, демонстрируют лучшие показатели инновационной активности и более высокий уровень вовлечённости педагогов в профессиональное развитие, при этом снижение конфликтообразующих ситуации и улучшение социально-психологического климата напрямую коррелирует с успешной реализацией образовательных задач [2, 7].

В противоположность этому, строго регламентированные и авторитарные стили управления зачастую приводят к формальному выполнению обязанностей и снижению инициативы среди педагогов, что негативно отражается на качестве образовательного процесса. На практике это проявляется в ухудшении микроклимата и увеличении профессионального выгорания среди сотрудников. Однако, в ситуации, требующих чёткости и порядка, элементы этого стиля могут быть оправданы, при условии последующего переключения на более гибкие методы [6, 8].

Важным аспектом является способность руководителя не только применять определённый стиль, но интегрировать современные методы управления, основные

на инновационном мышлении и прогнозирование развития учреждения, такие компетенции способствуют выработке оптимальных управленческих решений, направленных на поддержку развития педагогов, создание среды сотрудничества и эффективного взаимодействия всего коллектива. Комплексное влияние выбора стиля управления на мотивацию персональный настрой педагогов формирует основу для повышения качества образовательной среды и достижения высоких результатов, такая взаимосвязь приводит к рассмотрению формированию профессиональной компетентности руководителей.

Подготовка квалифицированных руководителей дошкольных образовательных учреждений рассматривается как ключевой фактор обеспечения высокого качества управления и развития учреждений. Эффективность деятельности дошкольного учреждения напрямую связана с тем, насколько управляющий обладает профессиональными компетенциями, что требует системного подхода к формированию и развитию соответствующих навыков в процессе обучения и повышения квалификации руководителей.

Практика показывает, что успешно формирование профессиональной компетентности происходит в основном через программу повышения квалификации, которые реализуются с применением андрологических технологий обучения, такой подход направлен на личностно-ориентированное обучение взрослых, учитывающие опыт слушателя и стимулирующее активное включение в образовательный процесс, программа включает тренинги, мастер-классы и ситуативные задачи, направленные на развитие управленческих навыков, решение конфликтных ситуаций и стратегическое планирование работы дошкольной образовательной организации [2, 4].

Таким образом, развитие управленческих компетенции у руководителей дошкольных образовательной организации представляет собой комплексной, многокомпонентный процесс, базирующийся на методически выверенных программах, современных технологиях обучения и интеграции науки с практикой, что является необходимым условием для обеспечения устойчивого и эффективного управления в секторе дошкольного образования.

Мотивация персонала выступает ключевым инструментом влияния руководителя на качество образовательного процесса дошкольной образовательной организации, её значимость определяется тем, что именно внутренняя и внешняя заинтересованность педагогов способствует повышению и их профессиональной

активности, творческого подхода и ответственного отношения к выполнению должностных обязанностей. Мотивированный коллектив демонстрирует более высокие показатели эффективности в реализации образовательных программ, что напрямую отражается на развитии детей и качестве оказания услуг.

Особое значение имеет создание в дошкольной образовательной организации культуры, ориентированы на сотрудничество и взаимопомощь, руководитель - демонстрируя личный пример ценности и положительного отношения к работе, формирует атмосферу, где мотивация становится общим ресурсом, поддерживаемым всеми участниками образовательного процесса, такой подход снижает вероятности профессионального выгорания и способствует повышению эмоциональных устойчивости персонала. В условиях постоянных изменений в социально-образовательной среде внедрение гибких и комплексных мотивационных систем является залогом не только сохранения, но и повышения качества работы педагогического коллектива, улучшение мотивационных механизмов даёт основу для дальнейшего совершенствования компетенции руководителей и педагогов, обеспечивая непрерывное развитие и инновационный потенциал дошкольных образовательных организаций [6, 9].

В связи с вышеуказанным, можно говорить о том, что для успешного управления дошкольной образовательной организацией необходима гибкость в выборе стиля руководства, которая обеспечивает адаптацию к изменяющимся характеристикам педагогического коллектива, такая гибкость позволяет эффективно реагировать на индивидуальные и групповые особенности сотрудников, поддерживать их мотивацию и профессиональное развитие, а также минимизировать конфликты и текучесть кадров.

Важно регулярно собирать и анализировать обратную связь от коллектива, чтобы выявлять возникающие проблемы и своевременно корректировать управленческие решения. Мониторинг кадровой ситуации, включающая оценку адаптации, мотивации и настроение сотрудников позволяет руководителю своевременно реагировать на изменение и поддерживать стабильность команды.

Следует применять лично ориентированные методы управления с фокусом на мотивацию и развитие персонала совмещая стабильность и контроль с необходимой свободой для проявления инициативы.

В целом, применение адаптивного стиля управления, тесно связано с поддержкой и удовлетворением индивидуальных потребностей педагогов, способствует повышению и их вовлечённости и эффективности труда. Это ведёт к укреплению сплочённости коллектива, снижению текучести кадров и улучшению качества образовательного процесса дошкольной образовательной организации [1, 4, 5].

Таким образом ключевым выводом является то, что гибкое управление с личностно-ориентированным подходом и системной поддержкой адаптации работников обеспечивают устойчивое развитие коллектива и обеспечивает повышение эффективности работы дошкольного учреждения в целом.

Вывод: в ходе исследования выявлено что выбор стиля управления руководителя дошкольной образовательной организации напрямую и влияет на уровень мотивации педагогического коллектива и качестве реализуемого образовательного процесса. Разные стили управления, от авторитарного до демократического и адаптивного, оказывают разнонаправленное воздействие на психологический климат и профессиональную активность сотрудников.

Эффективность управления достигается при условии гибкой адаптации стиля с учётом особенностей коллектива и конкретно в ситуации, что способствует формированию позитивной рабочей среды и росту профессиональной компетентности педагогов.

Анализ профессионально-личностных качеств руководителей показал, что коммуникативные навыки эмоциональная устойчивость, нравственная позиция и организационные способности формируют основу успешного управления, эти качества влияют на мотивацию персонала, способствует поддержанию доверия и инициативности в коллективе.

Поддержка индивидуальных потребностей педагогов и созданию условий для их профессионального развития соответствующем управленческом стиле вызывают повышение эффективности работы и снижают уровень профессионального выгорания. Важным аспектом является формирование профессиональной компетентности будущих руководителей, что требует системного подхода к подготовке, включающего развития управленческих педагогических и коммуникационных навыков.

Таким образом результаты исследования подтверждают необходимость комплексного подхода к управлению дошкольными образовательными организациями,

который учитывает взаимосвязь стиля руководства, профессионально-личностных качеств и мотивации персонала. Внедрение таких подходов позволит укрепить педагогический коллектив, повысить качество образовательной среды и обеспечить стабильное развитие дошкольной образовательной организации в условиях современных образовательных вызовов.

Список использованных источников

1. Аббибулаева Э.Э. Характеристика проектов как средство управления в дошкольной образовательной организации / Э.Э. Аббибулаева, З.Ш. Нафиева // Педагогический вестник. – 2019. - №8. – С. 9-12. – EDN: YOQMRJ

2. Богословец Л.Г. Мониторинг эффективности управления дошкольной образовательной организацией на основе мотивационно-целевого управления / Л.Г. Богословец // Евразийское научное объединение. – 2021 - №1-7(71). – С. 508-514. – DOI: 10.5281/zenodo.4526527. – EDN: VUFMSX

3. Герасимова Е.В. Управление качеством образования в дошкольной образовательной организации / Е.В. Герасимова, Ю.С. Моисеева // Управление дошкольным образовательным учреждением. – 2021. - №6. – С. 14-19. – EDN: MNAKLV

4. Гони́на О.О. Эффективность стилей управления педагогическим коллективом // Бизнес и дизайн ревю. – 2017. – Т. 1. – № 4 (8). – С. 13. – EDN: ZTBVDF

5. Задворная М.С. Управление профессиональным развитием педагогов дошкольной образовательной организации / М.С. Задворная // Вопросы педагогики. – 2019. – №10(2). – С. 56-61. – EDN: VORTHQ

6. Керимова А.М. Современные стратегии управления дошкольной образовательной организацией / А.М. Керимова // Детский сад и семья в едином образовательном пространстве: опыт, проблемы, перспективы. – 2025. – С. 92-97. – EDN: AQYLMW

7. Медеси́цкая В.В. Условия эффективного управления инновационным процессом в дошкольной образовательной организации / В.В. Медеси́цкая, М.В. Кожевников // Цифровизация: теория и практика современного образования. – 2022. – С. 71-74. – EDN: SOYSJG

8. Цыганкова Л.А. Актуальные проблемы государственного и муниципального управления в сфере дошкольного образования / Л.А. Цыганкова // Политика, экономика и инновации. – 2020. - №4 (33). – С. 5-16. – EDN: ZCCTHP

9. Чумаченко Р.Г. Влияние стиля руководства на эффективность деятельности организации на примере МБДОУ №11 города Ставрополя / Р.Г. Чумаченко // Теория и практика современной науки. – 2017. – №7 (25). – С. 143-150. – EDN: ZDMHDT