

Минобрнауки России  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра методологии образования

**ОСОБЕННОСТИ ЭФФЕКТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ  
РУКОВОДИТЕЛЯ И ПЕДАГОГОВ ДОО**

АВТОРЕФЕРАТ

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

магистерской работы

студентки 3 курса 352 группы  
направления 44.04.01 Педагогическое образование  
профиля «Управление образовательными организациями»  
факультета психолого-педагогического и специального образования

МОРОЗОВОЙ АНАСТАСИИ ЭДУАРДОВНЫ

Научный руководитель

канд. пед. наук, доцент

\_\_\_\_\_ 2019 г.

Ю.Ю Колесниченко

Зав. кафедрой

доктор пед. наук, профессор

\_\_\_\_\_ 2019 г.

Е.А. Александрова

Саратов  
2019

**Введение.** Концепцией реформирования российского образования определены основные направления современной образовательной политики: обеспечение доступности, эффективности и качества образования. Демократизация и гуманизация жизни дошкольной организации, ее поворот в сторону ребенка, с его запросами и индивидуальным развитием, возможен только на основе новых принципов управления и высокого уровня профессионализма педагогического коллектива и его руководителя.

В свете происходящих перемен в дошкольном образовании перед руководителем дошкольной организации так же встал остро вопрос о необходимости изменения системы управления дошкольной организацией.

*Актуальность* данной работы видится нам в следующем. В современном высокотехнологичном, инновационном мире перед руководителями образовательных организаций встает проблема формирования эффективных взаимоотношений между членами педагогического коллектива. Данной проблеме посвящены работы В. А. Спивака, М.С.Миримановой, Д. П. Зеркина, К. Э. Изарда и многих других исследователей. Многие из них рассматривают построение взаимоотношений, т.к. значительную роль в деятельности современного руководителя должно уделяться психологическим аспектам управления во взаимоотношениях с коллективом, где неизбежно могут возникать профессиональные и личностные конфликты. Мы учли данные аспекты в нашей работе.

*Объект* исследования – образовательный процесс ДОО.

*Предмет* исследования – модель эффективного взаимодействия руководителя и педагогов ДОО.

*Цель данной работы* – выявление эффективной модели взаимодействия руководителя ДОО и педагогического коллектива.

В соответствии с целью, объектом, предметом были поставлены следующие *задачи исследования*:

1. Рассмотреть основные направления и особенности взаимодействия коллектива;
2. Классифицировать аспектам управления во взаимоотношениях с коллективом;
3. Охарактеризовать методику построения эффективных взаимоотношений;
4. Выявить модель эффективного взаимодействия руководителя ДОО с педагогами;
5. Апробировать модель эффективного взаимодействия руководителя и педагогов ДОО посредством проведенного анкетирования педагогов и обобщить полученные данные.

**База исследования:** МБДОУ «Детский сад № 62» города Энгельс Саратовской области.

*Методы исследования:*

- теоретические: анализ учебно-методической литературы, синтез и обобщение полученных данных, классификация;
- эмпирические: анкетирование педагогов.

*Структура работы:* включает введение, два основных раздела, заключение, список использованных источников и приложения.

Во введении раскрывается актуальность, формулируются объект, предмет, цель и задачи исследования.

В заключении приводятся выводы, сделанные в ходе исследования.

Список использованных источников включает 20 наименований книг, статей и нормативных документов.

При написании работы использован педагогический опыт, накопленный в ходе научно-исследовательской и преддипломной практик в МБДОУ «Детский сад № 62» г. Энгельса

**Основное содержание работы.** В первом разделе работы «Теоретическое обоснование проблемы эффективного взаимодействия руководителя и педагогов ДОО» нами рассмотрены понятие эффективности взаимодействия коллектива, методика построения эффективных отношений для взаимодействия с группами, а также модель эффективного взаимодействия руководителя ДОО с педагогами.

Педагогическая практика требует от руководителей учебного заведения широких знаний социально-психологических явлений педагогических коллективов, в числе которых важное место занимают особенности взаимоотношений между людьми.

Взаимоотношения в педагогическом коллективе – это система взаимосвязей, возникающая и развивающаяся между педагогами в процессе их взаимодействия во всех сферах педагогической деятельности и сопровождаемая различными эмоциональными переживаниями индивидов, в них участвующих.

Взаимоотношения в педагогическом коллективе в зависимости от специфики деятельности подразделяются на официальные и неофициальные.

Здоровые взаимоотношения между педагогами формируются в том случае, если руководители лично соблюдают и требуют от подчиненных выполнения основных принципов взаимоотношений:

а) принцип уважения и субординации, который предполагает соответствие взаимоотношений нормам общественной морали и нравственности, а также соблюдение всеми членами коллектива личного достоинства, профессионального и социального статуса каждого педагога;

б) принцип сплоченности - формирование у педагогов взаимопомощи, взаимовыручки и взаимопонимания;

в) принцип гуманизма, который предусматривает человечность как основу взаимоотношений между педагогами, которая проявляется в доверии, искренности и открытости.

Самому руководителю развивающего ДОО, по мнению З. А. Климентьевой, должны быть присущи определенные личностные качества, характеризующие его управленческую деятельность. К ним можно отнести:

- умение управлять собой;
- личные ценности;
- саморазвитие;
- навыки решения проблем;
- умения творческого подхода;
- понимание управленческого труда;
- способность формировать коллектив [1].

Значительную роль в деятельности современного руководителя должно уделяться психологическим аспектам управления во взаимоотношениях с коллективом, где неизбежно могут возникать профессиональные и личностные конфликты.

Формирование коллектива педагогов имеет свои трудности. Такая ситуация обусловлена тем, что складывающийся коллектив – это взрослые люди с уже устоявшейся системой норм, ценностей, представлений и стереотипов, которые трудно поддаются изменению и корректировке, требующихся для совместной работы. Главной особенностью является и то, что больше 50% педагогов – женщины, отличающиеся высоким эмоциональным восприятием и реагированием, что повышает уровень конфликтности в женских коллективах.

Конфликт, возникающий в организации, называют организационным. Это, в частности, конфронтации, противоречия и т.п. Зачастую он отражает те противоречия и неудовлетворенность, которые возникли между отдельными участниками организационных структур.

Для того, чтобы извлечь выгоду из подобного развития событий, нужна открытая, доброжелательная, полная поддержки микросреда. Если такая среда сформирована, то организация обретает прогрессивную динамику развития от наличия конфликтов, поскольку разнообразие точек зрения дает

дополнительную информацию, помогает выявить альтернативы или проблемы по ходу работы, направленной на развитие данной организации.

Однако стоит учитывать и тот факт, что отдельные, чаще всего межличностные, конфликты носят деструктивный, разрушительный характер. Об этом также должен знать руководитель, так как в коллегиальной деятельности участвуют люди, имеющие различия по своей профессиональной подготовленности, индивидуальным чертам характера и темперамента, жизненному опыту и т.п.

В развитии каждого конфликта можно зафиксировать возникновение новой конфликтной ситуации, ее исчезновение, как следствие – исчерпывание инцидента. Любое изменение конфликтного звена коммуникации приводит к прекращению данного конфликта, в некоторых случаях – к началу нового.

Таким образом, для того, чтобы организация обладала прогрессивной политикой развития, управляющим необходимо иметь в своем арсенале достаточно знаний и навыков для разрешения конфликтных ситуаций, в том числе и с психологической точки зрения. Одной из основ создания продуктивного образовательного процесса является методика построения эффективных отношений для взаимодействия с группами.

В развивающемся ДОО все изменения (в системе работы с кадрами, в построении воспитательно-образовательного процесса с детьми, во взаимодействии с родителями и т.д.) направлены на достижение конкретных целей и должны приводить к качественно новым результатам работы.

Одно из основных требований к руководящему составу – грамотное владение постановкой целеполагания, планирование работы, поставка адекватных и стратегически верных задач, их конкретика, а не расплывчатость, создание условий для их достижения, стимулирование коллектива собственных работников как на создание атмосферы, так и на адекватное восприятие тех условиях, в которых они работают (создание работоспособных условиях для коллектива).

При организации совместной деятельности взаимодействие людей происходит на фоне психологического, эмоционального взаимовлияния с применением руководителем целого арсенала методов психологического воздействия. Руководитель обязан не только иметь этот запас знаний и умений, но и постоянно совершенствоваться в данном русле, развивать свои навыки, интуицию, изучать психологические основы построения работы в коллективе.

На этапе становления группы также возникает необходимость в получении статистической картины внутригрупповых отношений, в данном случае целесообразно воспользоваться методикой, которая называется социометрия. По мнению А. В. Батаршева, чаще всего этот термин используют для характеристики комплекса методик, предназначенных для исследования личных, эмоционально-непосредственных отношений. Кроме того, социометрическая методика позволяет выявить лидера в группе или коллективе, а также оценить их сплоченность.

Процедура применения методики следующая:

1. Члены группы получают инструкцию, в которую заложен социометрический критерий — основание для проявления взаимных эмоциональных отношений. Задача коллектива — ознакомиться и принять данные критерии, выявить непонятные моменты.

Таким критерием может явиться любой повод, в частности — некоторая предполагаемая совместная деятельность членов данной группы.

2. Исходя из заданного критерия, членам группы предлагается высказаться друг о друге, осуществить взаимные выборы или отклонения, предпочесть или отвергнуть друг друга. Задача руководителя — вовлечь большинство участников коллектива для более полноценной диагностики.

Делается это на основе серии специальных вопросов, отвечая на которые члены группы в письменной форме выражают свои предпочтения друг другу.

3. Полученные письменные ответы на соответствующие вопросы статистически обрабатываются и представляются в виде социометрической матрицы, различных социограмм и социометрических индексов, по которым судят о системе межличностных, эмоционально-непосредственных личных отношений в данной группе и о положении, занимаемом каждым членом группы в системе этих отношений [13].

Коллектив ДОО – один из главных ресурсов, обеспечивающих успешное развитие учреждения.

Руководящий состав ДОО должен учитывать не только свои интересы и цели для достижения результатов, но и адекватно интегрировать участников в коммуницирующую среду, учитывать их интересы и потребности, понимать необходимость поощрения, организовывать благоприятное рабочее пространство для коллектива, создавать социально – защищенный ореол своей организации. Работники должны быть уверены в своей социальной защищенности.

Условием успешного развития организации служит сбалансированность интересов его собственников-учредителей, персонала во главе с руководителем ДОО и родителей, заказчиков и одновременно потребителей образовательных услуг. Во главе этого, конечно же, стоит последний – потребитель образовательных услуг ДОО, т.е. ребенок. Работа с педагогическим коллективом должна быть направлена на интеграцию и координацию взаимодействия специалистов и воспитателей ДОО в рамках единого пространства развития ребенка. Задача коллектива и руководящего состава не забывать, что они работают во благо и развитие не собственных амбиций и интересов, а именно развитие ребенка, его потенциала и способностей.

Во втором разделе «Апробация модели эффективного взаимодействия руководителя и педагогов ДОО» мы изучили и применили на практике несколько методик по изучению показателей, влияющих на формирование взаимоотношений в коллективе.



В ходе нашего теоретического исследования мы выяснили, что одним из признаков эффективных взаимоотношений является показатель сплоченности коллектива, оценка психологического климата, а также особенности сплочения группы. Характеристику по данным показателям возможно составить в соответствии с несколькими методиками:

- Методика №1 «Определение индекса групповой сплочённости Сишора».
- Методика №2 «Методика оценки психологической атмосферы в коллективе».
- Методика №3 «Диагностика делового, творческого и нравственного климата в коллективе».
- Методика № 4 «Диагностика уровня развития группы»

Целью исследования было изучение межличностных отношений в коллективе, его сплоченности.

Объектом нашего исследования выступили сотрудники педагогического коллектива МБДОУ «Детский сад № 62» г. Энгельса в количестве 20 человек, пол – женский. Возраст – от 23 до 39 лет.

Предмет исследования: сплочённость коллектива, межличностные отношения в коллективе, профессионально-личностные качества.

Гипотеза: выявить взаимосвязь между характеристиками сплочённости и профессионально-личностными качествами в коллективе.

Мы поставили перед собой следующие задачи:

1. Изучить отношения в коллективе между его членами с позиции теоретико-методологического аспекта.
2. Показать уровень сплочённости.
3. Установить данные педагогов-воспитателей профессионального и личностного характера.
4. Разработать рекомендации для руководителя ДОО по усовершенствованию межличностных отношений в коллективе.

Экспериментальная работа проводилась в три основных этапа:

Первый этап – поисковый. На нем осуществлялось изучение методической литературы по проблеме исследования, использование опыта, формирование целей, задач исследования, подбор методов и методик исследования. Определение базы исследования.

Второй этап – опытно – аналитический. На данном этапе мы исследовали уровень сплочённости коллектива, межличностных отношений в педагогическом коллективе в МБДОУ «Детский сад № 62» г. Энгельса

Третий этап – обобщающий.

На данном этапе мы осуществили обработку результатов, полученных на диагностическом этапе исследования, обобщили материалы исследования, сформировали выводы, выполнили оформление данного исследования.

Для проведения методик было выбрано оптимальное время, что позволило спокойно и внимательно проводить исследование. Испытуемым была прочитана инструкция, после сотрудники смогли воспроизвести то, что от них требовалось.

Выбор данного рода методик для нашего эксперимента обусловлен спецификой роли руководителя ДОО в создании психологического климата, благоприятного для развития коллектива.

Социально-психологическое изучение коллектива педагогов требует соблюдения определенных требований:

- проведение диагностики одним лицом с соблюдением корректности в проведении исследования и интерпретации полученных данных;
- добровольное участие педагогов, их мотивированность на реальный результат (как показала практика, педагоги не всегда охотно и откровенно отвечают на вопросы, т.к. опасаются вывести из равновесия свои позиции в коллективе).

Результаты исследования показали, что группа педагогов МБДОУ «Детский сад № 62» г. Энгельса недостаточно сплочённая, возможно, имеет влияние разновозрастной состав педагогического коллектива. Педагоги не чувствуют себя социально защищёнными, руководитель не поощряет работу

воспитателей. Всё это в совокупности с негативной стороны влияет на климат и сплоченность коллектива.

Проанализировав учебно–методическую литературу, проведя исследование на педагогическом коллективе МБДОУ «Детский сад № 62» г. Энгельса, мы пришли к выводу о том, что конкретной методики построения эффективных взаимоотношений в группе не существует, работа строится из определенных звеньев психологической направленности. Группа педагогов МБДОУ «Детский сад № 62» г. Энгельса недостаточно сплочённая, возможно, имеет влияние разновозрастной состав педагогического коллектива. Педагоги не чувствуют себя социально защищёнными, руководитель не поощряет работу воспитателей. Всё это в совокупности с негативной стороны влияет на климат и сплоченность коллектива. Для поддержания благоприятного психологического климата в коллективе мы выделили основные шаги:

- Психолого-педагогическая поддержка педагогов ДОО по вопросам планирования и организации образовательной деятельности.

- Разработка индивидуальных программ самообразования педагогических работников.

Изменения, произошедшие на государственном уровне, в которых существуют сегодня детские сады, способствуют как обновлению самой организации, так и повышению компетентности руководителя.

Главная задача такого руководителя – организовать и настроить работу в коллективе таким образом, чтобы она соответствовала современным требованиям и была направлена, прежде всего, на прогрессирование образовательной деятельности.

**Заключение.** Являясь субъектом образовательного процесса, воспитатель планирует и организует свою деятельность в соответствии с целями и задачами всего педагогического коллектива, поэтому одним из приоритетных направлений общего воспитательного процесса остается деятельность по укреплению стабильных связей между элементами воспитательной системы дошкольной образовательной организации, оптимизация работы ее отдельных звеньев.

Если исходить из того, что в центре любой воспитательной системы находится ребенок, являющийся субъектом педагогического взаимодействия при условии глубокого изучения его интересов, склонностей, потребностей, особенностей и традиций семейного воспитания, то остальные звенья данной системы - воспитатель, педагог-психолог, учителя – логопеды, педагоги дополнительного образования, родители, администрация, коллектив группы, в котором находится воспитанник, - должны координировать свои усилия не только в соответствии с воспитательными задачами современного образовательного пространства, но и с внутренне осознанными целями и мотивами самого ребенка.

В современной дошкольной образовательной организации педагог должен непосредственно участвовать в создании оптимальных условий для социализации ребенка.

На данном этапе в любой дошкольной организации необходимо проводить анализ взаимоотношений в коллективе, в связи с этим необходимо проводить исследования, тестирования на выявление безразличия и желания к более тесному общению и совместной деятельности коллег.

Целью нашей работы было выявление эффективной модели взаимодействия руководителя ДОО и педагогического коллектива.

Проанализировав учебно–методическую литературу, проведя исследование на педагогическом коллективе МБДОУ «Детский сад № 62» г. Энгельса, мы пришли к выводу о том, что конкретной методики построения

эффективных взаимоотношений в группе не существует, работа строится из определенных звеньев психологической направленности. Задача руководителя – пополнять свой арсенал методами, средствами и знаниями о построении межличностных отношений, обладать определенного рода компетенциями, на основании чего организовывать работу ДОО таким образом, чтобы она соответствовала современным требованиям и была направлена, прежде всего, на прогрессирование образовательной деятельности.

Наше исследование, целью которого было исследования было изучение межличностных отношений в коллективе, показало, что группа педагогов МБДОУ «Детский сад № 62» г. Энгельса недостаточно сплочённая, возможно, имеет влияние разновозрастной состав педагогического коллектива. Педагоги не чувствуют себя социально защищёнными, руководитель не поощряет работу воспитателей. Всё это в совокупности с негативной стороны влияет на климат и сплоченность коллектива.

С опорой на результаты исследования мы выделили основные шаги по поддержанию благоприятного психологического климата в коллективе:

- 1) Психолого-педагогическая поддержка педагогов ДОО по вопросам планирования и организации образовательной деятельности.
- 2) Разработка индивидуальных программ самообразования педагогических работников.

Главная задача современного руководителя ДОО – организовать и настроить работу в коллективе таким образом, чтобы она соответствовала современным требованиям и была направлена, прежде всего, на прогрессирование образовательной деятельности.