

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра методологии образования

**РЕАЛИЗАЦИЯ ЭФФЕКТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ  
РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ С  
ПЕДАГОГИЧЕСКИМ КОЛЛЕКТИВОМ**

АВТОРЕФЕРАТ

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

магистерской работы

студентки 3 курса 353 группы

направления 44.04.01 Педагогическое образование

профиля «Управление образовательными организациями»

факультета психолого-педагогического и специального образования

**КОПЫЛОВОЙ МАРИИ АНДРЕЕВНЫ**

Научный руководитель

канд. пед. наук, доцент

«    »

2020 г. О.А. Козлова

Зав. кафедрой

доктор пед. наук, профессор

«    »

2020 г. Е.А. Александрова

Саратов

2020

## **Введение**

*Актуальность.* Социально-экономические перемены, которые происходят в нашей стране, изменяют и систему образования в целом.

Эффективная реализация учебных целей и задач, невозможна без построения «грамотного» взаимодействия руководителя и педагогического коллектива. А.С. Макаренко придавал большое значение жизнеутверждающему настроению в педагогическом коллективе, а именно, благоприятному психологическому климату. Он считал, что педагогический коллектив, который не имеет единого плана работы, единого тона, единого точного подхода, не может эффективно реализовывать свои профессиональные функции.

На сегодняшний момент профессионально-педагогическая работа руководителя образовательной организации (ОО) по взаимодействию и сплочению педагогического коллектива включена в образовательную систему. Поэтому главная потребность образовательной организации заключается в руководителе, который обладает всеми необходимыми профессиональными и личностными качествами (коммуникабельность, оперативность, инициативность, умение убеждать, стремление к новым знаниям, заботливость, отзывчивость, уверенность в себе), эффективно владеет современными и проверенными методиками управления. Также он должен смотреть в будущее, постоянно саморазвиваться, разбираться в основных понятиях сферы своей работы, управлении персоналом, в психологии, методах воздействия на людей и общении с ними. Самое главное – руководитель должен быть профессионалом своего дела.

Таким образом, успех образовательной организации во многом зависит от руководителя, который пользуется авторитетом, располагает к себе коллег, положительно влияя на них, умеет четко и эффективно выстраивать организационные процессы и контролировать их. Успешным руководителем можно назвать того, кто умеет разрабатывать конкретный стиль управления не только организационными процессами, но и межличностными отношениями.

Для реализации эффективного взаимодействия руководителя ОО с педагогическим коллективом необходимо придерживаться следующих принципов управления:

- создание производственных условий, способствующих достижению поставленной цели с проявлением инициативы;
- использование гласности в управленческой работе с ежедневным информированием и регулярным подведением итогов;
- использование делегирования полномочий при осуществлении организационных взаимодействий в педагогическом коллективе;
- саморазвитие руководителя и развитие субъектов коллектива.

Всё вышесказанное обусловило выбор темы выпускной квалификационной работы *«Реализация эффективного взаимодействия руководителя образовательной организации с педагогическим коллективом»*.

*Цель исследования:* изучить теоретические и практические аспекты реализации эффективного взаимодействия руководителя образовательной организации с педагогическим коллективом.

*Задачи исследования:*

- Раскрыть основные категории по проблеме исследования, а именно: взаимодействие, стили руководства, управление педагогическим коллективом в трудах отечественных и зарубежных исследователей;
- Проанализировать особенности организационного взаимодействия руководителя ОО и педагогического коллектива;
- Экспериментально проверить эффективность авторских технологий по реализации взаимодействия руководителя образовательной организации с коллегами;
- Разработать рекомендации по повышению эффективности организационного взаимодействия руководителя ОО и педагогического коллектива.

*Экспериментальная база:* ГБОУ СО «Школа-интернат АОП №1 г. Энгельса».

В соответствии с логикой исследования для решения поставленных задач использовались следующие *методы*:

- теоретические – изучение педагогической, психологической, методической литературы по исследуемой проблеме;
- эмпирические – констатирующий, формирующий и контрольный эксперименты по теме исследования;
- метод анкетного опроса;
- методы математической статистики;
- метод графических изображений.

*Научная новизна исследования* состоит в разработке авторских технологий направленных на командообразования. "Веревочный курс" – активный тренинг, сосредоточенный на эффективное улучшение командообразования. Создается атмосфера, теплых, доброжелательных отношений друг к другу, доверия и поддержки. Данные упражнения развивают в участников «командный дух», чувство доверия, ответственности, уважения друг к другу.

*Практическая значимость* работы состоит в том, что его выводы и научно – обоснованные рекомендации по внедрению тренинга в образовательный процесс школы для эффективного взаимодействия, способствуют успешному управлению, сплочению, командообразованию между руководителем и педагогическим коллективом.

*Структура и объём работы*: работа состоит из введения; двух глав: «Теоретические аспекты особенностей взаимодействия руководителя с педагогическим коллективом», «Эмпирическое исследование анализа взаимодействия руководителя с педагогическим коллективом»; заключения; списка использованных источников, включающего 56 наименований; приложения. Работа включает таблицу (1), рисунки (8). Общий объём работы 68 страниц компьютерного текста (без приложения); с приложением – 80.

## Основное содержание работы

В разделе «Теоретические аспекты особенностей взаимодействия руководителя с педагогическим коллективом» рассматриваются педагогические подходы, стили управления образовательной организацией.

1.1 «Особенности взаимодействия руководителя с педагогическим коллективом». В этом параграфе приведены самые различные определения понятия «руководство». Рассмотрены более подробно пять теорий управления коллективом. Сплоченный и заинтересованный в образовательных результатах педагогический коллектив является залогом успешного функционирования образовательной организации, так как именно человеческий ресурс обеспечивает эффективность реализации образовательной стратегии, формирование положительной репутации образовательного учреждения. проанализировав источники по теме исследования мы пришли к выводу что знания о состоянии коллектива - важная основа для грамотного определения перспектив, путей и средств его развития, совершенствования деятельности и самого руководителя.

1.2 «Факторы влияния на взаимодействие в педагогическом коллективе».

Грамотное использование принципов управления при взаимодействии руководителя образовательной организации с педагогическим коллективом является основой управленческого процесса.

Система мотивации сотрудников в вопросе, как управлять коллективом, имеет огромное значение. Но даже поощрять сотрудников нужно уметь правильно. Материальная мотивация персонала должна выражаться в поощрении за успешно проделанную работу сразу, после ее окончания.

Создание необходимых условий для формирования эффективного взаимодействия в коллективе, будет эффективным, если руководитель обеспечит: смешанный стиль управления педагогическим коллективом, учитывающий интересы всех членов педагогического коллектива; полную реализацию всех управленческих функций, направленных на создание

благоприятного микроклимата; гармоничное единство форм, средств и методов управления коллективом.

Сложившаяся психологическая атмосфера в коллективе, самочувствие его членов во многом зависят от профессиональной психолого-педагогической компетентности самого руководителя, от того комплекса административных и управленческих мер, которые используются им в данной работе.

1.3 «Коучинг как средство управления персоналом современной образовательной организацией». Одним из наиболее востребованных в настоящее время выступает коучинговый подход, который вызывает большой интерес у педагогов, воспитателей, родителей и обучающихся. Данный подход позволяет развить осознанность, инициативу, навыки целеполагания, самостоятельность и все эти качества постепенно закрепляются в компетенциях. Для того, чтобы командный коучинг помог сделать из сотрудников, команду единомышленников, коучи во время его проведения, применяют наиболее эффективные методики мозгового штурма, каждая из которых, в той или иной мере, направлена на раскрытие внутреннего потенциала и творческого мышления человека.

Коучинг как метод обучения и воспитания прошел определенную эволюцию становления, развития и совершенствования, он помогает расширить возможности и повысить эффективность управления ОО за счёт раскрытия большого внутреннего потенциала сотрудников, является стилем коммуникации, повышает эффективность педагогической деятельности и способствует повышению роста творческого потенциала педагога.

Во втором разделе «Эмпирическое исследование анализа взаимодействия руководителя с педагогическим коллективом» проводилась опытно-экспериментальная работа по внедрению авторских технологий в процесс.

2.1 Изучив теоретические аспекты эффективного взаимодействия руководителя образовательной организации с педагогическим коллективом, мы приступили к организации опытно-экспериментальной работы в данном

направлении. Для результативного достижения поставленных целей, задач мы разработали и внедрили авторские технологии в работе ГБОУ СО «школа-интернат АОП №1 г. Энгельса».

Внедряя инновационный метод (коучинг) в работу, мы можем достичь «гармоничных» взаимоотношений, личностного, коммуникативного развития, качественной, налаженной работы всего коллектива.

Цель эксперимента: исследовать особенности взаимодействия руководителя ГБОУ СО «Школа-интернат АОП №1 г. Энгельса» с педагогическим коллективом и разработать тренинг командообразования «Веревочный курс», практические рекомендации по повышению его эффективности и составить портрет «Идеального руководителя» образовательной организации.

Задачи экспериментальной работы:

1. Раскрыть основные категории по проблеме исследования, а именно: взаимодействие, стили руководства, управление педагогическим коллективом;
2. Изучить особенности педагогического коллектива;
3. Проанализировать особенности организационного взаимодействия руководителя ОО и педагогического коллектива;
4. На основе результатов экспериментальной работы разработать тренинг командообразования «Веревочный курс», рекомендации по повышению эффективности организационного взаимодействия руководителя образовательной организации и педагогического коллектива.

В исследовании участвовало: 30 педагогов и руководителей БГОУ СО «Школа-интернат АОП № 1. Энгельса».

Для проведения констатирующего этапа эксперимента, использовался следующий диагностический инструментарий:

- Анкетирование с целью выявления степени сплоченности в педагогическом коллективе (адаптированная анкета О.С. Михалюка и А.Ю.Шатыло).

- Методика «Определение стиля руководства трудовым коллективом» В.П. Захарова и А.Л. Журавлева.

На первом этапе (констатирующем) нами были проанализированы особенности организационного взаимодействия руководителя образовательной организации и педагогического коллектива (на основе анкетирования педагогического коллектива).

На первом этапе нашего исследования было проведено анкетирование (адаптированная анкета О.С. Михалюка и А.Ю. Шатыло) с целью выявления межличностных отношений внутри коллектива, обстановки в педагогическом коллективе, взаимоотношений между педагогами и руководителем учреждения. Очень важно, чтобы в школе сложились взаимоотношения, основанные на взаимопонимании.

*Рисунок 1. - Результаты анкетирования по адаптированной анкете О.С.Михалюка и А.Ю. Шатыло.*



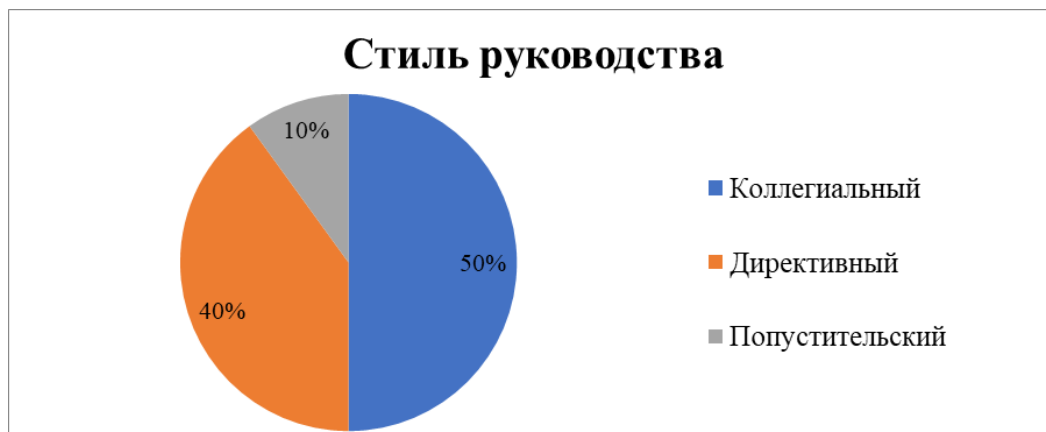
По результатам диагностического обследования можно сделать вывод, что уровень взаимоотношений, сотрудничества в данном учреждении средний. Большинство сотрудников воспринимают друг - друга как коллег по работе, и не хотели бы переносить эти отношения в область личных. Потребность во взаимодействии друг-с-другом у сотрудников выражена умеренно.

Далее, мы проверили исследование по методике «Определение стиля руководства трудовым коллективом» В.П. Захарова и А.Л. Журавлева), которое показало, что отдельный тип стиля руководителя не встречается в данном учреждении в чистом виде. В руководителе преобладает демократически-



авторитарный (смешанный) стиль управления школой, он в первую очередь связан с личностными качествами.

*Рисунок 2. - Результаты анкетирования по методике В.П. Захарова и А.Л. Журавлева*



Таким образом, на первом этапе (констатирующем) нами были проанализированы особенности организационного взаимодействия руководителя образовательной организации и педагогического коллектива (на основе анкетирования педагогического коллектива).

2.2 «Анализ этапов эмпирического исследования в ГБОУ СО «Школа-интернат АОП №1 г. Энгельса».

На формирующем этапе исследования нами были разработаны и апробированы мероприятия по повышению и улучшению взаимодействия педагогического коллектива с руководителем в ГБОУ СО «Школа-интернат АОП №1 г. Энгельса».

Для улучшения взаимоотношений в педагогическом коллективе мы использовали такие мероприятия, как:

- план-график мероприятий на 2019-2020 учебный год для реализации эффективного взаимодействия руководителя и педагогического коллектива;
- метод с использованием коучинга: «Мозговой штурм» Алекс Ф. Осборн.
- тренинг "Веревочный курс" - как способ сплочения педагогического коллектива.

На наш взгляд, именно мозговой штурм и веревочный курс будут наиболее эффективно решать стоящие перед нами задачи по повышению и

улучшению взаимодействия педагогического коллектива с руководителем образовательного учреждения.

Предлагаемый нами план- график мероприятий будет реализовывать следующие цели:

1. Обеспечения психолого-педагогических условий, благоприятных для личностного развития каждого педагога в образовательной среде.
2. Содействие сохранению психологического здоровья педагогического коллектива.
3. Содействие созданию благоприятного социально - психологического климата в коллективе.

Для дальнейшего исследования мы провели на педагогическом совете «Мозговой штурм» Алекса Ф. Осборна, это один из методов коучингового подхода, который направлен на сплочение коллектива, совместную работу над идеями. Это один из самых популярных методов стимулирования творческой активности каждого сотрудника.

Педагогический совет с использованием интерактивных форм проведения наиболее эффективен и интересен для сотрудников.

На основании вышесказанного мы пришли к выводу, что основная цель мозгового штурма- помочь участникам «расковать» сознание и подсознание, стимулировать воображение, чтобы получить необычные, оригинальные идеи для поиска нетрадиционных путей решения проблем. Всё это способствует командообразованию, сплочению. Ожидаемая эффективность данной методики для командообразования, командной сыгровки выражается в следующем:

1. Командная работа над идеями;
2. Возможность проявления себя;
3. Сплочение коллектива и умение работать группами;
4. Налаживание доверительной атмосферы в коллективе.

На контрольном этапе исследования с целью выявления результативности проделанной работы, было проведено повторное анкетирование для выявления межличностных отношений внутри коллектива,

обстановки в педагогическом коллективе, взаимоотношений между педагогами и руководителем учреждения.

*Рисунок 3. - Результаты анкетирования по адаптированной анкете О.С. Михалюка и А.Ю. Шатыло на констатирующем и контрольном этапах исследования.*



Контрольный этап исследования показал, что уровень взаимоотношений, сотрудничества в данном учреждении значительно улучшился (на 30% по сравнению с констатирующим этапом исследования) и стал более теплым, внутри коллектива царит дружеская атмосфера, педагоги стали более внимательны друг к другу.

2.3 «Рекомендации руководителю общеобразовательной организации по совершенствованию взаимодействия с педагогическим коллективом»

В качестве рекомендаций, для реализации эффективного взаимодействия руководителя образовательной организации с педагогическим коллективом мы разработали тренинг «Веревочный курс», как один из способов сплочения педагогического коллектива.

Цель данного тренинга: сплочение педагогического коллектива в процессе преодоления трудностей, создание доверительной атмосферы и поддержки, обеспечение сотрудничества педагогов в совместной деятельности.

Участники: педагоги и сотрудники коллектива, количество участников – 30 человек. Участники одеты в спортивную форму.

Данный тренинг разработан для реализации эффективного взаимодействия педагогического коллектива, для создания команды единомышленников. Веревочный курс развивает доверительные отношения между педагогами, учит совместно, слаженно работать.

## Заключение

В процессе проведенного теоретического и эмпирического исследования аспектов эффективного взаимодействия руководителя образовательной организации с педагогическим коллективом, были подтверждены основные положения гипотезы и сформированы следующие выводы.

Теоретический анализ показал, что современные концепции эффективного управления базируются, с одной стороны, на принципах и методах административного управления, а с другой стороны, на концепции всестороннего развития личности и теории человеческих отношений.

В процессе написания ВКР мы пришли к следующим выводам:

– Современные концепции эффективного управления базируются, с одной стороны, на принципах и методах административного управления, а с другой стороны, на концепции всестороннего развития личности и теории человеческих отношений.

– Коллектив образовательной организации имеет определенную организационную структуру, которая определяется содержанием деятельности.

Структура определяет отношения взаимной зависимости и взаимного контроля всех членов коллектива. И здесь нужно сказать, что успешная работа коллектива зависит и от хорошо налаженного объединения труда всех сотрудников, и от эффективного управления коллективом.

– Сплоченный и заинтересованный в образовательных результатах педагогический коллектив является залогом успешного функционирования образовательной организации, так как именно человеческий ресурс обеспечивает эффективность реализации образовательной стратегии, формирование положительной репутации образовательного учреждения.

– На наш взгляд, именно мозговой штурм и веревочный курс будут наиболее эффективно решать стоящие перед нами задачи по повышению и улучшению взаимодействия педагогического коллектива с руководителем образовательного учреждения.

В ходе исследования определились следующие методические рекомендации по управлению педагогическим персоналом в образовательной организации на современном этапе. Они следующие:

1. осуществление долгосрочного планирование управления педагогическим персоналом на основе глубокого системного анализа;

2. выстраивание кадровой политики руководства образовательной организации, которая должна быть направлена на формирование коллектива единомышленников, что будет способствовать снижению рисков организационно – ценностного дисбаланса и внешних факторов влияния на педагогический коллектив, что позволит формировать трудовые отношения в формате ценностей, принимаемых всеми членами педагогического коллектива;

3. использование руководством стратегии управления человеческими ресурсами, позволяющими выработать единые правила, нормы и ценности;

4. использование руководством в своей деятельности гуманистического, системно–целевого, коучингового подходов в управлении педагогическим коллективом, что позволит обеспечить достаточно высокий уровень готовности педагогов к инновационной деятельности на основе складывающихся взаимовыгодных партнерских отношений, при которых происходит постепенное согласование целей и ценностей.

Отметим, что проведенное исследование не исчерпывает всех возможных аспектов проблемы взаимодействия руководителя с педагогическим коллективом в образовательной организации.