

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н. Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра методологии образования

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕДАГОГИЧЕСКИМ КОЛЛЕКТИВОМ
КАК СРЕДСТВО ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА
В ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**АВТОРЕФЕРАТ
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ
МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ**

студентки 2 курса 222 группы
направления 44.04.01 Педагогическое образование,
профиль подготовки «Менеджмент дошкольного образования»
факультета психолого-педагогического и специального образования

Демидовой Анны Сергеевны

Научный руководитель
канд. пед. наук, доцент

Ю.Ю. Колесниченко

Зав. кафедрой
доктор пед. наук, профессор

Е.А. Александрова

Саратов 2022

Введение.

Актуальность исследования обоснована тем, что в 21 веке необходимо непрерывно повышать качество образовательного процесса. В федеральном государственном образовательном стандарте дошкольного образования, утвержденным Приказом Министерства образования Российской Федерации от 17 октября 2013 года №1155 прописаны цели, одна из которых содержит в себе информацию о гарантии качества дошкольного образования [36]. В жизни образовательных организаций происходят динамичные изменения. Управленческому мастерству руководителя, в условиях современного образовательного пространства, уделяется много внимания [3].

Для еще одного подтверждения актуальности нашего исследования, мы обратимся к Национальной доктрине образования в Российской Федерации до 2025 [19]– основополагающему государственному документу, который был утвержден федеральным законом. Он устанавливает приоритет образования в государственной политике, стратегию и основные направления его развития. В доктрине прописаны задачи государства в сфере образования, одна из которых подразумевает создание социальных условий для развития системы образования. От умения руководителя создавать комфортные социальные условия, будет зависеть развитие образовательной организации и развитие образования в целом.

Концепция развития воспитания в Российской Федерации до 2025 года [14] гласит – нужно повышать качество общественных статусов социальных институтов воспитания. Институтами воспитания называются те общественные организации и структуры, конкретные группы людей, в которых ребенок получает социальный опыт и которые призваны оказывать воспитательное воздействие на его личность. Образовательные организации и есть социальные институты. Качество функционирования образовательной организации напрямую зависит от качества управления ей.

Задача выработки единообразных правил регулирования деятельности ДОО является особо актуальной на сегодняшний день. Эти правила объединяют всех участников образовательного пространства: педагогов, детей, родителей и заведующих. Для этого выработаны стратегические линии развития образовательной организации, в том числе и опора на человеческий потенциал как основу организации. Именно через работу с коллективом управленец может повысить качество образовательного процесса в своей организации.

При обращении к перечисленным выше нормативно – правовым актам, очевидным становится необходимость обращения к вопросам взаимодействия управляющего с коллективом в условиях дошкольной образовательной организации.

Актуальность данной проблемы определяет тему нашего исследования: управление педагогическим коллективом как средство повышения качества образовательного процесса в дошкольной образовательной организации.

Цель исследования: обоснование путем эксперимента того, что повышение качества образовательного процесса зависит от управления коллективом.

Объект исследования: процесс управления в дошкольной образовательной организации.

Предмет исследования: современные методы управления педагогическим коллективом как средство повышения качества образовательного процесса в дошкольной образовательной организации.

Задачи исследования:

1. Определить традиционные подходы к организации работы с педагогическим коллективом как средством повышения качества образовательного процесса в дошкольной образовательной организации;
2. Теоретически обосновать современные тенденции в вопросах работы с педагогическим коллективом как средством повышения качества образовательного процесса в дошкольной образовательной организации;

3. Обобщить методы изучения социально-психологического климата в ДОО.

4. Изучить социально – психологический климат в МДОУ «Детский сад комбинированного вида №65» г. Саратов в рамках констатирующего этапа эксперимента.

5. Провести методику для повышения уровня сплоченности коллектива в МДОУ «Детский сад комбинированного вида №65» г. Саратов в рамках формирующего этапа эксперимента.

6. Подвести итоги в рамках контрольного этапа эксперимента.

Методы исследования:

1. Теоретические (анализ психолого-педагогической литературы);
2. Практические (наблюдение, сравнение, эксперимент, опрос,);
3. Статистические (выявление динамики);
4. Математические (обработка результатов).

База исследования: МДОУ «Детский сад комбинированного вида №65»г. Саратов.

Структура работы: Выпускная квалификационная работа (объемом 69 страниц) состоит из введения, двух разделов, заключения, списка использованных источников (включающего 42 наименования) и приложений.

Во введении определяется актуальность исследования, обозначаются цель, объект, предмет, задачи и методы исследования.

В первом разделе рассматриваются теоретические основы проблемы управления педагогическим коллективом как средством повышения качества образовательного процесса в дошкольной образовательной организации.

Во втором разделе представлены практические аспекты повышения уровня социально – психологического климата в педагогическом коллективе.

В заключении приводятся выводы, сделанные в ходе исследования.

В приложениях представлены содержания методики для диагностирования уровня удовлетворенности коллектива работой

управляющего, методики выявления уровня сплоченности коллектива и конспекты упражнений для повышения уровня сплоченности в коллективе.

Основное содержание работы. Первый раздел выпускной квалификационной работы **«Теоретические основы проблемы управления педагогическим коллективом как средством повышения качества образовательного процесса в дошкольной образовательной организации»** посвящен исследованию подходов к управлению педагогическим коллективом, рассмотрению основных тенденций управления коллективом и методов изучения социально-психологического климата в коллективе.

Первый подраздел **«Традиционные подходы к управлению педагогическим коллективом как средство повышения качества образовательного процесса в дошкольной образовательной организации»** содержит анализ понятия «коллектив», «педагогический коллектив». Коллектив - это не просто группа людей. Каждый член группы обладает индивидуальными характеристиками. Не зная этих характеристик, заведующему очень трудно управлять людьми, поэтому каждый руководитель должен знать социально-психологическую структуру коллектива, а также социально-психологические закономерности групп людей. Группы людей всегда были основным элементом функционирования во всех сферах. Действия любого человека и его поведение, всегда в первую очередь зависят от среды, в которой находится человек и от атмосферы, которая сложилась в этой среде. В данном подразделе мы также рассмотрели признаки педагогического коллектива, описали роль руководителей дошкольных образовательных организаций. Описали проблему повышения качества образовательного процесса в ДОО, особое внимание уделили такому аспекту как роль руководителя ДОО в управлении педагогическим коллективом, рассмотрели особенности и принципы управления педагогическим коллективом.

Во втором подразделе **«Современные тенденции в вопросах управления педагогическим коллективом как средством повышения качества образовательного процесса в дошкольной образовательной организации»** мы остановились более подробно на современной роли руководителя ДОО в создании благоприятного социально-психологического климата, который является одним из факторов успешного функционирования образовательной организации. Каждый руководитель должен быть нацелен на создание положительного эмоционального фона общения между членами коллектива, способствовать формированию симпатии и притяжения, межличностной привлекательности. Рассмотрели стили управления педагогическим коллективом в наше время, рассмотрели критерии благоприятного климата в коллективе. К таким характеристикам относятся:

- отсутствие текучести кадров;
- организованность коллектива;
- сплоченность коллектива;
- продуктивность работы;
- сознательная дисциплина;
- удовлетворенность педагогов пребыванием в коллективе;
- удовлетворенность процессом работы;
- удовлетворенность результатами труда;
- признание авторитета руководителя;
- активное участие коллектива в работе;
- самоуправление коллектива;
- положительное настроение коллектива.

В третьем подразделе **«Методы изучения социально-психологического климата в педагогическом коллективе ДОО»** нами были изучены методы изучения социально-психологического климата в педагогическом коллективе дошкольной образовательной организации и изложена их суть.

На основании изучения источников мы сделали вывод о том, показателем благоприятного климата в коллективе, является степень его

благоприятности. Благоприятная обстановка в коллективе способствует повышению эффективности профессиональной деятельности и улучшает психологическое здоровье членов коллектива.

Проблема создания в коллективе благоприятного социально - психологического климата на сегодняшний день является одной из самых основных в современной системе образования.

От благоприятного социального климата зависит и благоприятное разрешение конфликта, от чего, в свою очередь, зависит качество образования детей. Хочется надеяться, что в ближайшем будущем эта проблема получит широкое развитие, так как, не зная как поступить в конфликтной ситуации можно совершить непоправимые ошибки.

Управление созданием благоприятного социально-психологического климата в ДОО положительно влияет мотивацию сотрудников и имеет значимую важность в вопросах управления образовательной организацией. Достигнуть состояния, когда работа приносит специалистам удовольствие, можно только через умелую организацию труда и комфортный социальный климат в коллективе.

Во **втором разделе** описана практическая работа по улучшению социально-психологического климата через повышение уровня сплоченности в коллективе.

Первый подраздел **Констатирующий этап эксперимента. Изучение социально-психологического климата в МДОУ «Детский сад комбинированного вида №65» г. Саратов»** содержит описание первого этапа исследования, которое проводилось на базе МДОУ «Детский сад комбинированного вида №6» г. Саратова.

Мы пришли к решению, что на формирование социально-психологического климата в организации могут влиять лидерские и управленческие способности возглавляющего состава. Руководитель, имея установленный уровень этих способностей, может верно построить свои отношения с подчиненными, направить деятельность коллектива на

достижение высокого уровня жизнедеятельности организации. Для определения наиболее верного образа социально-психологического климата в организации руководителю необходимо регулярно организовывать мониторинг, основанный на использовании социально-психологических методов изучения климата в коллективе.

Благоприятный социально-психологический климат в большей степени зависит от степени удовлетворенности личностными, деловыми качествами руководителя и уровня групповой сплоченности в коллективе. Проанализировав методы исследования эффективности системы формирования социально-психологического климата в коллективе, мы решили, что для получения наиболее объективных и достоверных результатов исследования без углубления в психологию, целесообразно использовать методы теста.

В нашей опытно-экспериментальной работе для выявления степени удовлетворенности личностными, деловыми качествами руководителя и его стилем управления была использована методика тестирования.

Этот тест помог нам оценить не только степень удовлетворенности коллектива работой управляющего, но и возможную практическую деятельность заведующего с точки зрения ее потенциальной эффективности.

В МДОУ «Детский сад комбинированного вида №65» г. Саратова мы проводили работу с 22 педагогами, из них:

- заведующий – 1
- педагогов – 14
- старший воспитатель – 1
- музыкальных руководителей – 1
- логопед – 1
- педагог-психолог – 1
- инструктор по физической культуре – 2

Коллективу педагогов предложили ответить на 40 вопросов. (см. Приложение 1)

По итогам подсчета ответов каждого педагога, мы получили в среднем 34 балла, то есть коллектив полностью удовлетворен личностными, деловыми качествами руководителя и его стилем управления.

После проведения методики тестирования и получения положительных результатов, мы обратились к проверке уровня групповой сплоченности коллектива МДОУ «Детский сад комбинированного вида №65». В теоретической части исследования мы выяснили, что групповая сплоченность – одна из основных составляющих комфортного социально-психологического климата.

Групповая сплоченность - чрезвычайно важный параметр, показывающий степень интеграции группы, ее сплочения в единое целое, ее можно определить не только путем расчета соответствующих социометрических индексов.

В нашем исследовании мы обратились к методике определения индекса групповой сплоченности К.Э. Сижора. (см. Приложение 2)

В ходе проведения методики на определение индекса групповой сплоченности К.Э. Сижора, анализ полученных данных показал:

- уровень групповой сплочённости выше среднего у 35% педагогов(7 человек);
- высокий уровень имеют 15 % педагогов (3 человека);
- средний уровень имеют 45% (9 человек)
- уровень ниже среднего - 5 % (1 чел.)

Коллектив нельзя было назвать полностью сплочённым. Мы предположили, что на такие результаты может влиять:

- разный возраст педагогов;
- стаж работы;
- отсутствие общих интересов;
- повышенный уровень конфликтности;
- разность жизненных ценностей;
- разность подходов к работе;

- неумение слышать и слушать коллег;
- стеснение педагогов в общей работе коллектива.

Мы пришли к выводу, что требуется проведение коллективной работы и тренингов. Необходимо работать над улучшением уровня сплоченности коллектива и уровня социально – психологического климата коллектива МДОУ «Детский сад комбинированного вида № 65» г. Саратова с целью его сплочения.

Во втором подразделе **«Формирующий этап эксперимента. Проведение методик для повышения уровня социально – психологического климата в МДОУ «Детский сад комбинированного вида №65» г. Саратов»** исходя из сделанного нами вывода о том, что в педагогическом коллективе МДОУ «Детский сад комбинированного вида №65» г. Саратова высокий уровень удовлетворенностью работой заведующего, но средний уровень коллективной сплоченности, которая имеет большое значение для социально-психологического климата, мы подобрали методику для повышения уровня групповой сплоченности, а значит и для повышения качества образовательного процесса в целом.

Для сплочения исследуемого коллектива, нами была разработана и предложена программа, которая состоит из восьми занятий. Она была реализована за четыре месяца. Занятия проходили раз в неделю и длились полтора часа каждое.

Цель: сплотить педагогический коллектив.

Задачи:

- снять у педагогов эмоциональное напряжение, способствовать поднятию настроения;
- развивать чувство коллективизма и сотрудничества у педагогов;
- тренировать навык работать совместно;
- развивать уровень самосознания у педагогов;
- способствовать повышению коммуникативных навыков;
- повысить сплоченность коллектива;

- повысить уровень взаимопонимания коллектива.

Принципы, лежащие в основе данной программы:

- учет индивидуальных, возрастно-психологических особенностей педагога;
- принцип учета эмоциональной сложности материала;
- принцип усложнения;
 - принцип системности.

Каждое запланированное нами занятие с педагогами проходило разнообразно. Коллектив активно взаимодействовал нами. На подобных встречах с педагогами, для чистоты проведения эксперимента, мы записывали полученные результаты и отслеживали динамику развития сплоченности группы.

Опишем подробно несколько наиболее эффективных упражнений для повышения уровня сплоченности, вошедших в план мероприятий то, как они влияли на эмоциональный климат в коллективе.

Упражнение «Подбери эпитет к имени» вызывало интерес у коллектива. Педагоги подбирали прилагательные на букву, с которой начинается их имя (вежливая Валентина, гордая Гульназ, амбициозная Анна, светлая Светлана, надежная Надежда, терпеливая Татьяна, игривая Ирина и т.д).

С помощью этого упражнения каждый педагог смог:

- раскрыть себя коллективу;
- охарактеризовать себя;
- показать и пополнить свой словарный запас;
- сблизиться с коллегами.

Нами было замечено, что наиболее полюбившимся упражнением у педагогов стало «В моей жизни есть числа». Участникам было предложено написать на бумаге и положить в мешок значимое для себя число, после чего педагоги должны были коллективно угадать, почему именно это число важно для определенного человека. Упражнение усложнялось тем, что на отгадывание давалось ровно две минуты.

Мы заметили, что данная игра действительно эффективно влияет на сплочение коллектива, а значит и на формирование благоприятного социально – психологического климата. Педагоги, сами не замечая этого, активно сотрудничали друг с другом, вступали в диалоги, пытая найти правильный вариант ответа. Среди предположений мы замечали самые разнообразные варианты:

- номер телефона любимой дочери;
- день рождения мужа;
- день рождения любимого домашнего животного;
- день свадьбы;
- счастливое число;
- просто любимое число;
- количество посаженных цветов на даче;
- количество детей в группе;
- прожитые года с супругом;
- номер любимой машины;
- номер квартиры;
- возраст сына;
- номер родного региона;
- номер телефона любимого семейного ресторана и т.д.

Разработанный нами план работы с педагогами включал в себя упражнение под названием «Тот, у кого» [37]. Данное упражнение помогло педагогом:

- узнать друг друга ближе;
- раскрыться перед коллективом;
- проявить фантазию;
- найти общие интересы.

Педагогам было предложено по очереди назвать любое событие, которое придет им в голову и задать этому событию определенное движение. Среди речей педагогов мы отмечали следующее:

- тот, у кого есть старший брат, хлопает в ладоши;
- тот, у кого в имени есть буква «И» прыгает один раз;
- тот, кто был на море, громко кричит слово «ДА»;
- тот, у кого дома есть кошка, топает левой ногой;
- тот, кто имеет высшее образование, щелкает пальцами;
- тот, кто любит чай с молоком, смотрит себе под стул;
- тот, кто имеет два высших образования, быстро моргает глазами;
- тот, у кого есть дети, поднимает руку вверх;
- тот, у кого опыт работы превышает 10 лет, садиться на корточки;
- тот, кто проводил сегодня с детьми занятие по художественно – эстетическому развитию, хлопает три раза в ладоши;
- тот, что иногда хочет стать невидимым, закрывает лицо ладошками;
- тот, у кого есть замужняя сестра, показывает соседу слева язык;
- тот, кто умеет играть на каком-нибудь музыкальном инструменте, показывает руками этот инструмент и т.д.

Данное упражнение оказалось эффективным для коллектива. Новая информация друг про друга помогла педагогам найти что-то общее, а значит способствовала сплочению.

Выводы по проведенной нами работе: каждому занятию в программе по сплочению педагогического коллектива была отведена своя роль. Результаты нашего эксперимента не заставили себя долго ждать. Уже после четвертого занятия, коллектив активно вступал в контакт друг с другом, стало меньше смущения и неловкости в действиях, скованности и скептицизма среди педагогов.

Благодаря проделанной нами работе с педагогами, мы сумели научить педагогов:

- найти в коллективе человека, который может усилить личные слабые стороны;
- обсуждать состояние дел, проблемы их решение, планы и т.п.

- определять, кто и что вносит в развитие коллектива;
- быть честным друг к другу;
- не принимать решений сгоряча, под влиянием эмоций;
- развить умение действовать сообща;
- способствовать развитию эмоциональной отзывчивости;
- способствовать умению слышать и слушать другого;
- радоваться успехам коллег;
 - развивать свои коммуникативные способности и прочее.

В третьем подразделе **«Контрольный этап эксперимента. Анализ полученных данных»**, в рамках контрольного этапа эксперимента, после проделанной нами методической работы по повышению уровня сплоченности коллектива, а значит и повышению уровня социально-психологического климата в МДОУ «Детский сад комбинированного вида №65», мы продиагностировали группу педагогов с помощью теста К.Э. Сишора. В ходе проведения методики на определение индекса групповой сплоченности К.Э. Сишора, анализ полученных данных показал:

- уровень групповой сплочённости выше среднего у 50% педагогов(10 человек);
- высокий уровень имеют 40% педагогов (8 человек);
- средний уровень имеют 10% (2 человека)
- уровень ниже среднего –нет.

Из полученных данных, мы сделали вывод о том, что наша методика является эффективным средством повышения уровня сплоченности в коллективе, следовательно и повышением качества образовательного процесса в дошкольной образовательной организации.

Заключение. Наш век - век постоянного и быстрого обновления информации. Современные условия таковы, что при организации системы функционирования образовательных организаций руководители часто

сталкиваются с рядом проблем. Опытным управленцам необходимо обладать рядом компетенций для совершенствования деятельности организации, изменение внутри которой связаны с обновлением форм, методов и содержания образования. Качество функционирования и эффективность образовательного процесса напрямую зависит от работы управленца.

В теоретической части исследования мы рассмотрели такие понятия как «коллектив» и «педагогический коллектив». Пришли к выводу, что в современном мире жизнь общества постоянно меняется. Также динамично изменения происходят и в деятельности образовательных организаций. В таком случае особое внимание уделяется умениям руководителя. Эффективность деятельности любого педагогического коллектива будет зависеть от работы человека, который стоит во главе. Чтобы управлять педагогическим коллективом в современном мире, стоит помнить особенности процесса управления. Это нужно для повышения качества образовательного процесса. Чтобы качество было высоким, руководителю необходимо делать большой акцент на работу с коллективом. Любой педагогический коллектив должен иметь внутри комфортный социально – психологический климат, основными критериями которого являются сплоченность команды и положительное отношение к работе заведующего.

В практической части исследования на базе МДОУ «Детский сад комбинированного вида №65» г. Саратова мы изучили уровень сплоченности и оценку работы управляющего в коллективе. Разработали и внедрили в работу план действий по повышению уровня сплоченности коллектива. В рамках проделанной работы, помогли педагогам научиться слушать и слышать другого человека, найти каждому члену коллектива единомышленника, научиться обсуждать состояние общих дел, снимать эмоциональное напряжение, способствовать поднятию настроения друг у друга и т.д. По итогам контрольного этапа, с помощью методики определения индекса групповой сплоченности К.Э. Сिशора отследили

положительную динамику результатов. Коллектив МДОУ «Детский сад комбинированного вида №65» стал наиболее сплоченным, а значит способен улучшать свою деятельность, тем самым положительно влияя на образовательный процесс организации в целом.