

Муниципальное автономное дошкольное образовательное учреждение
«Центр развития ребенка – детский сад № 68»
города Ставрополя

**Распределение функциональных
обязанностей в управлении дошкольной
образовательной организацией. Командная
работа заместителей заведующего на
достижение результата**

**МЕТОДИЧЕСКИЙ МАТЕРИАЛ
городской инновационной площадки
Ставрополь, 2022**

Авторы составители:

Сотникова Наталья Николаевна,
Доктор педагогических наук,
профессор, заслуженный учитель России,
действительный член (академик)
Международной академии наук

Попова Елена Витальевна, заведующий
МАДОУ «ЦРР – д/с - № 68» г. Ставрополя

Рудакова Ирина Сергеевна,
заместитель заведующего по УВР
МАДОУ «ЦРР – д/с - № 68» г. Ставрополя

Рецензент:

Пахомова Евгения Викторовна,
кандидат педагогических наук,
заведующий МБДОУ д/с № 86 г. Ставрополя

Распределение функциональных обязанностей в управлении дошкольной образовательной организацией. Командная работа заместителей заведующего на достижение результата. / Авт.-сост. Сотникова Н. Н., Попова Е. В., Рудакова И. С. – Ставрополь, 2022

В сборнике представлены методические материалы по итогам работы городской инновационной площадки по теме «Распределение функциональных обязанностей в управлении дошкольной образовательной организацией. Командная работа заместителей заведующего на достижение результата», действовавшей в период с июня 2019 по июнь 2022 год на базе муниципального автономного дошкольного образовательного учреждения «Центр развития ребенка – детский сад № 68» города Ставрополя. Сборник носит информационно-методический характер и содержит практические наработки педагогов по проблеме исследования детского сада.

Методическое пособие предназначено для студентов педагогических специальностей и практических работников дошкольных образовательных организаций, слушателей факультетов переподготовки педагогических кадров.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Понятие «команда», «командная работа»
Управление ДОО в условиях модернизации системы
Российского образования
Командообразование как эффективный метод управления процессом
образования и воспитания в дошкольном образовательном учреждении
Развитие профессиональной коммуникативной компетенции
руководителя в управлении дошкольной образовательной организацией
Профессиональная компетентность руководителя ДОО как
эффективное условие создания профессионального педагогического
коллектива
Модель компетентности заместителей руководителя

ОПТИМИЗАЦИЯ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ С ПЕДАГОГИЧЕСКИМИ КАДРАМИ В КОНТЕКСТЕ ФГОС ДО

Программа «Формирование коммуникативной компетентности
заместителей заведующего ДОО как фактор профессионально-
личностного развития направления на достижения результата»

Выступление на итоговом межрегиональном семинаре-совещании
«Языки народов России в системе общего образования
Российской Федерации»
Тема: «Психолого-педагогические условия формирования любви к
родному языку у детей дошкольного возраста»

Педагогический совет «Теоретические основы общения»

Комплекс тренингов, направленных на формирование
коммуникативной компетентности педагогических кадров
Проект «Память бессмертна»
Приложение 1
Приложение 2
Приложение 3

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время командная работа считается одной из самых перспективных технологий корпоративного менеджмента, обеспечивающей полноценное и поступательное развитие коллектива. На протяжении последних десятилетий в теории и практике управления образовательными системами пристальное внимание приковано к процессу создания и непосредственной работе с «командами» внутри педагогического коллектива. В последнее время идиома «педагогическая команда» довольно часто употребляется в научных журналах и сборниках. Данное словосочетание пока еще непривычно для ученых-теоретиков и работников-практиков образования, хотя слово «команда» широко используется для определения группы людей, которые связаны общими профессиональными целями и ценностями и согласованно решающих производственные задачи. В педагогических и психологических словарях отсутствует определение «педагогическая команда» и соответственно его толкование. Близкими по значению можно назвать понятия «малая группа», «коллектив», а близкими к понятию «командная работа» будут считаться понятия «коллективообразование», «групповая динамика». Обобщив все имеющиеся определения, под словосочетанием «управленческая команда» мы будем считать микрогруппу заместителей заведующего, организованных к совместной работе для достижения общей единой цели и осознающих общую ответственность за полученный результат. Назвать группу заместителей заведующего командой не означает создать ее формально, по приказу, и только одного желания руководителя образовательной организации заставить их работать в команде недостаточно. Дошкольные образовательные организации, руководство которых занимается командной работой, работой по сплочению коллектива, формированием благоприятного психологического климата, на сегодняшний день на рынке услуг, в том числе и образовательных, являются более успешными по сравнению с теми, которые такую работу не проводят.

Цель инновационной деятельности: теоретически обосновать и экспериментально проверить организационно-педагогические условия командной работы заместителей заведующего в управлении ДОО направленных на достижение результата.

Задачи инновационной деятельности:

1. Изучить теоретические основы командной работы и проанализировать состояние рассматриваемой проблемы в педагогической науке и практике дошкольных образовательных организаций.

2. Разработать организационно-педагогические условия командной работы заместителей заведующего в управлении ДОО направленных на достижение результата.

3. Определить уровень коммуникативной компетентности заместителей заведующего (параметры командной эффективности, факторы, повышающие или снижающие эту эффективность).

4. Проверить степень влияния организационно-педагогических условий на процесс командной работы заместителей заведующего в управлении ДОО направленной на достижение результата.

Объект исследования: процесс командной работы заместителей заведующего дошкольной образовательной организации. Предмет исследования: распределение функциональных обязанностей в управлении ДОО в процессе командной работы заместителей заведующего направленных на достижение результата.

Гипотеза исследования: эффективный процесс командной работы заместителей заведующего в управлении ДОО направленный на достижение результата возможен при создании следующих организационно-педагогических условий:

- определяющая роль руководителя, его уважение к членам команды, максимальное делегирование полномочий, организация устойчивых коммуникаций, четкие координационные связи;

- рациональное распределение функциональных обязанностей заместителей заведующего;

- четкое видение стратегических путей повышения качества образования, развития ДОО;

- единство целей и ценностных ориентаций участников управленческой команды; - формирование навыков группового взаимодействия как составляющих коммуникативной компетентности;

- коллективный поиск оптимальных путей и решений проблемы повышения качества образования;

- высокий уровень компетентности и квалитетической культуры членов команды.

Методы исследования:

- теоретические – анализ психолого-педагогической и методической литературы по проблеме исследования;

- эмпирические – констатирующий, формирующий и контрольный эксперимент, психодиагностические методы;

- методы обработки результатов – количественный и качественный анализ результатов исследования, метод наглядного предъявления результатов.

Этапы исследования:

Организационно-подготовительный (июнь 2019 – май 2020): анализ психолого-педагогической и методической литературы по проблеме исследования, изучение передового педагогического опыта, уточнение гипотезы, методологии и методов исследования, определение исходных параметров исследования (констатирующий эксперимент).

Основной (июнь 2020 – декабрь 2021): разработка и апробация организационно-педагогических условий командной работы заместителей заведующего в управлении ДОО направленных на достижение результата. Выявление эффективности командной работы.

Обобщающий (январь 2022 – июнь 2022): обработка и анализ результатов исследования. Публикации в печати. Подготовка отчёта о реализации инновационной площадки.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Понятие «команда», «командная работа»

*Доктор педагогических наук
Профессор, заслуженный учитель России,
Действующий член (академик)
Международной академии наук
Сотникова Наталья Николаевна*

*Заведующий МАДОУ «ЦРР – д/с № 68»
Попова Елена Витальевна*

*Заместитель заведующего по УВР
МАДОУ «ЦРР - д/с № 68»
Рудакова Ирина Сергеевна*

Команда – это небольшая группа людей, занятых выполнением определенной задачи. При этом, участники группы имеют личную заинтересованность в успехе всей группы. Такие группы стали возникать очень давно в истории развития человечества. Одним из примеров может служить группа охотников, загоняющих дикого зверя. В случае командного взаимодействия происходит комбинирование вклада отдельных участников в единое целое.

Команда -это не просто сумма отдельных частей. Работающие вместе люди могут произвести работу, которая может количественно превосходить или качественно отличаться от работы, которую могут выполнить отдельно трудящиеся индивидуумы. Командой называют группу людей, взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей. Она должна обладать определенной структурой.

Команда выступает в качестве особой формы организации людей, основанной на продуманном позиционировании участников, имеющих общее видение ситуации и стратегических целей команды, которые должны быть четко определены. Участники должны разделять поставленные задачи и нести за их выполнение ответственность. Часто решение поставленных задач связано непосредственно со служебными обязанностями. В их распоряжении могут быть отработанные процедуры взаимодействия и координации работы.

Участники команды должны быть открытыми и честными друг с другом, готовы к противостоянию возникающим трудностям и внутригрупповым конфликтам, связанным с тем, что члены группы обладают различным мировосприятием. Границы команды должны быть явно установлены.

Команда должна обладать определенной автономией в управлении процессами, происходящими внутри ее. Необходим способ взаимодействия с внешними объектами, в том числе и с руководством. Выполнение этих условий позволит создать внутри команды «здоровую» атмосферу взаимодействия, группа будет постоянно развиваться.

Командная работа (Teamwork)– это совместная целенаправленная работа специалистов, решающих общую задачу на основе интеграции знаний в различных профессиональных областях по правилам, выработанным сообща. Её эффективность во многом зависит от того, насколько каждый член группы четко осознает свои задачи и цели группы в целом, вносит свой вклад в их достижение, поддерживает усилия своих коллег.

Команда должна состоять не менее, чем из трех человек – это нижняя граница размера команды. Верхняя граница может достигать до 12 человек и даже более. Команды, состоящие из малого количества участников (трех – четырех) работают быстрее, чем большие команды. Однако, команды состоящие из пяти – девяти человек могут быть более эффективными. Это связано с тем, что они более функциональны и обладают большими ресурсами: творческими, интеллектуальными и т. д.

Стоит отметить, что чем больше команда, тем больше требуется затрат на сыгровку ее участников для эффективного. Наиболее важными для успешного командообразования считается определение способов распределения командных ролей и непосредственно связанная с этим оценка личностных особенностей членов команды для выстраивания эффективных композиций.

При работе в команде люди объединяют свои компетенции, умения, что позволяет справиться с задачей, выполнить которую не под силу отдельному человеку. Компетенция – базовое качество человека. Оно имеет причинное отношение к эффективному исполнению обязанностей, возложенных на члена команды.

Компетенция является устойчивой частью человеческой личности и может предопределять поведение человека во множестве самых разнообразных ситуаций. Различия способностей, особенностей выполнения рабочих заданий приводят к тому, что в команде можно заметить достаточно четкую ролевую дифференциацию.

Для того, чтобы команда была успешной, она должна обладать сбалансированным ролевым составом. Если команде не хватает исполнителя какой-нибудь определенной роли, команда будет работать менее эффективно. Соответственно, эту функцию на себя должен взять кто-то другой.

Особенности командного взаимодействия.

К огромному сожалению менеджеров, невозможно взять и моментально собрать хорошую команду. Для этого группа совместно работающих людей должна пройти в своем развитии ряд важных этапов. Вот как происходит организация команды:

1. Адаптация – происходит взаимное информирование и анализ задач. Люди осторожно общаются друг с другом, образуются пары и тройки. Они как будто бы проверяют друг друга и вырабатывают нормы и принципы взаимоприемлемого поведения, следствием чего является некоторая настороженность в коллективе. Эффективность командной работы на данном этапе низкая.

2. Группирование – создаются небольшие подгруппы по симпатиям и интересам. Выявляются несовпадения личной мотивации и целей командной работы. Члены команды могут противодействовать требованиям задачи – таким образом определяется уровень дозволенной эмоциональной экспрессии. Например, секретарь швыряет бумаги и смотрит, как на это отреагируют.

3. Кооперация – члены команды осознают свое желание работать над решением задачи. Это открытое и конструктивное общение впервые возникает вместе с местоимением «мы».

4. Нормирование деятельности – разрабатываются нормы и принципы взаимодействия в команде. Возникает ощущение доверия, межличностное общение находится на высшем уровне.

5. Функционирование – это стадия принятия решений для конструктивного решения задач. У каждого появляется своя роль. Команда открыто проявляет и разрешает конфликты. Теперь уже можно говорить об истинной команде, имеющей единые для всех членов коллектива цели, совместную деятельность по достижению этих целей, наличие хорошей и адекватной организационной структуры, хороший психологический климат. Организация эффективной командной работы на этом этапе может считаться успешно завершенной.

Психологи описывают ряд феноменов, возникающих в группе и имеющих отношение к эффективности командной работы:

- эффект объема – результаты деятельности зависят от численности группы (эффективность очень маленькой или очень большой группы будет наименьшей).
- эффект качественного состава группы – результаты командной работы зависят от однородности-разнородности состава (лучше всех работается

группа, члены которой разного пола и возраста, но практически одинаковы по социальным характеристикам).

- конформизм – поведение или убеждения членов группы изменяются в результате реального или воображаемого давления группы. Роль общественного мнения весьма высока для каждого члена команды, и каждый уважает принципы, выработанные общими усилиями.
- деиндивидуализация – утрата самосознания и боязнь оценки в ситуациях анонимности, которые не концентрируют внимание на конкретном человеке.
- феномен сдвига риска – группа принимает или наиболее, или наименее рискованное решение, нежели принимали бы по отдельности ее члены.
- «огруппление» мышления – все члены группы заняты исключительно поиском устраивающего всех решения и отбрасывают достаточно реалистичные варианты.
- социальная лень – если ответственность делится на членов группы, то все начинают работать «спустя рукава».

Можно говорить о некоторых признаках организации хорошей команды. В ней участники считают себя частью рабочей группы. Соблюдается баланс между эффективной командной работой и сотрудничеством. Члены группы чувствуют себя компетентными, выполняют задания самостоятельно и несут ответственность за их выполнение. Между ними идет непрерывная дискуссия для улучшения сотрудничества и повышения эффективности командной работы. Каждый человек свободно предлагает свои идеи и критикует других.

Члены команды знают о заданиях друг друга и имеют представление о талантах и способностях каждого, что означает интерес и уважение друг к другу. В воздухе царит атмосфера открытой и конструктивной коммуникации, все идет на открытый диалог. Информация постоянно, быстро и целенаправленно передается друг другу. Имеют место открытость внешнему миру и организация конструктивного сотрудничества с другими командами.

В хорошей команде каждый ее член ощущает соответствие между тем, что он дал группе и тем, что он от нее получил. Это достигается за счет того, что каждый человек занимает свое оптимальное место в команде. Выполняя свою функцию на этом месте, он ощущает баланс между тем, что он может, и тем, что он хочет.

Исследования доказали, что для организации наиболее эффективной командной работы в группе должны присутствовать девять ролей. Их не обязательно должны играть девять человек – некоторые члены команды

могут совмещать выполнение определенных функций, играя не одну роль, а две или больше. Вот эти роли:

1. «Рабочая пчелка»

Это дисциплинированный и очень надежный человек. Он добросовестен в межличностных обязательствах благодаря постоянному внутреннему контролю. Он практичен, доверчив и терпим по отношению к коллегам, консервативен и внутренне бесконфликтен. Работает на команду, не сосредотачиваясь на своих целях. Действует по принципу: «работа – это моральный долг». Именно «рабочие пчелки» превращают принятые решения и стратегии командной работы в конкретные задачи – сортируют цели и выстраивают логику их достижения. Но принципы организации эффективной командной работы таковы, что команды, состоящие целиком из «рабочих пчелок» (даже если у них очень высокий уровень интеллекта) не добиваются результатов выше средних, т.к. у них нет ценных идей и они не обладают гибкостью – попадают в тупик при необходимости изменений.

2. «Руководитель»

Это эмоционально устойчивый, спокойный и уверенный в себе человек. Для него характерна организация разработки стратегического видения, интегрирует и координирует усилия команды по достижению целей. Способен найти для каждого соответствующую роль в команде. Он может без предубеждения выслушать, рассмотреть и оценить достоинства всех предложений, в результате чего формируется мнение всей группы. Вместо творческого мышления у него сильный характер.

Он сильно мотивирован на достижение результата, имеет средний уровень интеллекта (116-132), т.к. люди, обладающие слишком высоким интеллектом, уходят в излишнюю рефлексивность. Хорошо видит сильные и слабые стороны остальных, хороший коммуникатор, умеет слушать. В качестве его недостатков можно отметить то, что он склонен попадать под влияние других людей или может быть негибким в оценках. Он не умеет заражать энтузиазмом и эффективно руководит лишь в стабильных условиях.

3. «Мотиватор»

Это очень энергичный, «бегающий вприпрыжку» человек. Он не очень ладит с руководителями, и когда ему становится скучно, его «съедает начальник». Он беспокоен, склонен к доминированию, динамичен, обладает напором и смелостью для преодоления препятствий (они его тонизируют). Для него жизнь – это вызов. Если руководитель – социальный лидер командной работы, то «мотиватор» – лидер целевой, отвечающий за отдельный проект. Он быстро усваивает информацию, лишен застенчивости и робости, склонен к разочарованиям. В качестве недостатков можно

отметить его раздражительность, нетерпеливость, склонность к недовольству.

4. «Генератор идей»

Это креативный, одаренный богатым воображением, способный решать сложные задачи творческий человек. Его больше волнует образ целиком, нежели его детали. Ему подвластна организация разработки новых проектов, но вот пути реализации этих проектов будут разрабатывать другие. Такие люди доверчивы и незащищены от нападков социума.

Они могут совершать глупые ошибки, поскольку много времени уделяют творческой энергии, идеям, но не учитывают потребности группы или вообще не способствуют достижению целей команды. Ему требуется поддержка руководства. Если «генератора идей» критикуют, он может вообще отказаться от сотрудничества. В этом и есть его недостаток – организация эффективного сотрудничества не слишком его заботит.

5. «Снабженец»

Это исследователь ресурсов, экстраверт, полный энтузиазма. Он коммуникабелен, хорошо развивает контакты и использует других людей в своих интересах, умело направляет деловой разговор к полезному для себя завершению. Он уходит из группы и приносит информацию, идеи, материалы, нужные для группы.

Его недостатки: в одиночной работе он неэффективен, ему нужен восторг окружающих. Может тратить время на дела, не относящиеся к цели. Он не трудоспособен в монотонных и однообразных ситуациях. Именно поэтому он часто ссорится с «рабочими пчелками». Он предохраняет командную работу от застоя и дает группе ощущение реальности.

6. «Критик»

Это человек, который осуществляет мониторинг и анализ происходящего. Для него важнее правильная организация труда, важнее задача, чем люди. Он очень рассудителен и разумен, хорошо прогнозирует ситуацию. Его критика не обижает людей, поскольку строится по принципу «ничего личного». Это человек стратегически мыслящий и проницательный, он рассматривает все варианты и делает безошибочные выводы. Его основная функция – это оценка идей. Он способен обосновать свою позицию и видит сильные и слабые стороны любого проекта.

7. «Аналитик»

Учитывает все факторы и ведет команду к принятию правильного решения. Его недостатки состоят в том, что он мало внимания уделяет людям и не способен мотивировать, в нем отсутствуют теплота и сердечность. Из-за повышенного внимания к деталям он может утратить стратегическую цель.

«Аналитики» не проявляют себя ярко, поэтому их не стоит собирать вместе. Лучше всего они взаимодействуют с «руководителем», с «мотиватором» и с «генератором идей», поэтому организация их работы должна идти именно в этом направлении.

8. «Вдохновитель»

Это человек-«душа компании», командный игрок. Отзывчивый, спокойный, восприимчивый, дипломатичный, способен выслушать другого. Он предотвращает трения, регулирует конфликты, успокаивает – в общем, обеспечивает хорошее моральное состояние команды. Он способен оказать деликатное воздействие на конфликтующих, найти точки соприкосновения для спорящих, дать команде дополнительные силы в период кризиса.

Всем членам команды легко с ним взаимодействовать, т.к. сами «вдохновители» любые проблемы относят к издержкам работы. В качестве недостатков можно отметить то, что «вдохновители» нерешительны, плохо способны к действиям и подвержены влиянию других людей. Для них задача – ничто, главное – команда. Не способны руководить, лучше всего работают с мотиватором.

9. «Контролер»

Это доводчик, «завершитель» проектов. Он организован, добросовестен, дисциплинирован, переживает за результат. Умеет доводить любое дело до полного завершения. «Контролер» способен к напряженной эффективной работе в течение длительного периода.

Плохо, если его деятельность сопровождается перфекционизмом – тогда завершение может надолго откладываться. «Контролер» может быть придирчивым по отношению к другим. Он неохотно делегирует полномочия. Хорошо работает со «снабженцами», «генераторами идей» и «мотиваторами» – те предлагают идеи, а контролеры воплощают их в жизнь. Пользуются уважением у «рабочих пчелок». Хуже всего взаимодействуют с «аналитиками».

10. «Специалист»

Это член команды, обладающий редкими знаниями и навыками. Эксперт в какой-либо узкой профессиональной области. Нужен команде при решении очень специализированной задачи. Другими воспринимается критично, т.к. кажется занудой. Организация труда этого человека характерна тем, что он может увлекаться мелкими деталями в ущерб главной цели.

Все это не значит, что в команде обязательно должны быть представлены все девять человек. Но в зависимости от решаемой задачи

нужен определенный набор ролей, который позволит избежать конкуренции между схожими ролями и добиться результата с минимальными затратами.

Управление ДОО в условиях модернизации системы Российского образования

*Доктор педагогических наук
Профессор, заслуженный учитель России,
Действующий член (академик)
Международной академии наук
Сотникова Наталья Николаевна*

*Заведующий МАДОУ «ЦРР – д/с № 68»
Попова Елена Витальевна*

В условиях модернизации системы российского образования, ориентирами которой являются *доступность, качество, эффективность*, происходит смена требований и к дошкольным образовательным учреждениям. Отличительной чертой современного дошкольного образовательного учреждения является внедрение инноваций в педагогический процесс, рост многообразия педагогической деятельности, работа всего коллектива ДОО в поисковом режиме. Управление в учреждении этого типа носит инновационный характер, здесь преобладают процессы принятия решений по ситуации, т. е. по конкретным результатам. Переход к ситуативному управлению детским садом по результатам означает радикальное изменение подходов к управлению учебно-воспитательным процессом, прежде всего, его участниками.

Система управления ДОО может функционировать только тогда, когда все ее составные звенья отвечают требованиям сегодняшнего дня. Управление станет эффективнее, если руководители будут целенаправленно совершенствовать себя и параллельно своих сотрудников. Следовательно, развитие при таком стиле управления означает воспитание профессионально подготовленных руководителей и педагогов.

Основные принципы, лежащие в основе обновления деятельности дошкольного учреждения.

Демократизация. Этот принцип предполагает распределение прав, полномочий и ответственности между всеми участниками процесса управления.

Гуманизация. Она обеспечивает равнодоступный для каждой личности выбор уровня, качества, направленности образования, способа, характера и формы

его получения, удовлетворения культурно-образовательных потребностей в соответствии с индивидуальными ценностными ориентациями, переориентацию учебного процесса на личность ребенка.

Дифференциация, мобильность, развитие. Эти принципы предполагают многоуровневость, полифункциональность образовательных программ всех видов образовательных учреждений.

Открытость. образования, т. е. представление возможности как непрерывного образования в различных формах, так и общего образования на любой ступени, любом уровне (базисном и дополнительном).

Стандартизация. Этот принцип предполагает соблюдение федеральных стандартов качества образования, введение региональных стандартов, учитывающих национальные и другие особенности региона.

Все эти принципы становятся руководством к действию в развивающемся дошкольном учреждении.

Оценить продвижения дошкольного учреждения в своем развитии возможно по следующим показателям деятельности.

Инновационная деятельность учреждения – обновление содержания воспитания и обучения в соответствии с Госстандартами (основных и дополнительных образовательных услуг); обновление педагогических технологий, методов и форм работы; сочетание самоанализа, самоконтроля с самооценкой и экспертной оценкой.

Организация учебно-воспитательного процесса – самоуправление, сотрудничество педагогов, детей и их родителей в достижении целей обучения, воспитания и развития; планирование и организация разнообразной детской деятельности с учетом интересов и потребностей детей; равноправие педагогов и детей как партнеров в этой деятельности; высокий уровень мотивации всех участников педагогического процесса; комфортная предметно-развивающая и психолого-педагогическая среда для всех участников целостного педагогического процесса.

Эффективность учебно-воспитательного процесса – сравнение соответствия конечных результатов запланированным (оценка состояния физического и психического здоровья детей, их развития: физического, познавательного, художественно-эстетического, интеллектуального, социального).

Перевод дошкольного учреждения из режима функционирования в режим развития требует новых подходов к его управлению. Перед современным руководителем стоит вопрос – как организовать дело так, чтобы между сотрудниками сложились доброжелательные, деловые отношения? Одним из процессов, который направляет людей – сотрудников

к общим целям – является *менеджмент* - процесс, в ходе которого используемые ресурсы (материальные, кадровые, финансовые, временные), оказывают влияние на действие людей и создают условия для достижения поставленных задач.

Основными компонентами системы управления ДОО являются руководитель, методист, педагоги, родители. Доминирующая роль в системе управления принадлежит руководителю. Авторитет (общественное признание личности, оценка коллективом соответствия качеств руководителя требованиям деятельности) современного руководителя представлен тремя формами:

Формальная - характеризуется набором властных полномочий и прав занимаемого поста.

Функциональная – компетентность человека, его деловые качества, отношение к своей профессии.

Моральная – мировоззренческие и нравственные качества личности.

Разумное сочетание этих форм обеспечивает успешное влияние на коллектив. А коллектив – это команда – группа людей, сфокусированных на общей цели, со взаимосвязанными ролями, взаимодополняемыми умениями, приверженностью ко взаимодействию, которая делает всех членов команды в равной степени ответственными и подотчетными за достижение результатов. Команда создается для того, чтобы достигать цели самыми быстрыми и эффективными способами. Для того, чтобы превратить коллектив в команду, необходим передовой лидер, капитан команды, который «поведет всех за собой». **Лидер** – это тот, кому верят, тот, за кем идут, тот, кто успешен в жизни, тот, кто умеет организовать людей. Лидерство – это суть руководства. Лидер – это руководитель, который способен в ситуации неопределённости, угрозы предлагать новые нестандартные решения, вести за собой сотрудников, вселяя в них энтузиазм и уверенность в том, что цель будет достигнута. Он создаёт условия, в которых люди сами хотят добиваться выдающихся результатов, путём демонстрации модели поведения эмоциональной поддержки, предоставления им возможности личностного и профессионального развития. Важна и сама личность руководителя, ведь руководитель – это не профессия, а социально-производственная роль, общественная позиция человека в коллективе. Современный руководитель должен быть носителем организационных перемен, это личность, умеющая выработать новые подходы к решению проблем, это специалист, пропагандирующий новые ценности среди сотрудников и готовый преодолевать длительные трудности. Мышление его должно быть творческим, что выражается в умении отбрасывать традиционные,

стандартные решения, в способности находить новые, оригинальные, мыслить вариативно (предвидеть несколько возможных вариантов решения проблемы) и выбирать оптимальное.

Современного руководителя отличает высокий уровень психической деятельности, так как он воздействует на людей, их ум, их чувства. Социально-психологические качества руководителя позволяют устанавливать и поддерживать хороший деловой и психологический контакт с подчинёнными, вышестоящими и нижестоящими руководителями, общественными организациями, а также создавать благоприятный психологический климат и настрой в коллективе. К числу основных социально-психологических качеств можно отнести:

- чувство коллективизма (основано на глубоком понимании коллективной природы общества);
- коммуникабельность (способность легко и быстро входить в деловой и психологический контакт с людьми);
- психологический такт (умение быстро найти нужный тон, форму общения, естественность поведения);
- самообладание, эмоциональная уравновешенность (помогает успешно разрешить конфликты, убедить найти справедливое решение в интересах дела, восстановить нарушенный психологический климат в коллективе);
- эмпатия (сопереживание, умение поставить себя на место другого);
- инициативность;
- «доминантность» (умение влиять на других людей и «воодушевлять» подчинённых);
- уверенность в себе, настойчивость;
- стрессоустойчивость;
- активность, умение сохранять высокую работоспособность при наличии помех;
- деловая направленность, решительность, умение доводить дело до конца;
- стремление брать ответственность на себя;
- наличие воли, твердая воля, исключая подавление;
- устойчивость взглядов, объективное отношение без предвзятости и субъективных оценок;
- психологическая избирательность, склонность к психологическому анализу поведения, поступков, как у подчинённых, так и своих;

- умение распределять обязанности с учетом индивидуальных способностей, быстрая ориентировка в ситуации;
- креативность.

Большую роль в создании спаянного, работоспособного коллектива, благоприятного психологического климата, в повышении эффективности управления дошкольным учреждением играет **стиль руководства** заведующей, т. е. устойчивая система средств, методов и приемов общения руководителя с членами коллектива, направленных на выполнение одной задачи - воспитание и развитие дошкольников.

Психологи выделяют 3 основных стиля руководства:

- **Авторитарный** - руководитель сам определяет направление деятельности коллектива и издает приказы, не обсуждая их и не считаясь с мнением своих сотрудников. Это создает напряженную атмосферу, препятствует проявлению творчества и инициативы.
- **Либеральный** - характерен для руководителей, которые не вмешиваются в работу сотрудников. Они представляют последним выполнять свои обязанности так, как те считают нужным. Руководители в этом случае не требуют ответственности за невыполнение задач и пускают работу на самотек.
- **Демократический** – наиболее отвечает задачам, стоящим перед дошкольным учреждением. При этом стиле руководства всем членам коллектива предоставляется возможность проявить творческую активность. Разновидностью демократического стиля является деловой стиль. Интересы дела для такого руководителя важнее всего. Он стремится выбрать кратчайший путь для достижения цели и выполнить работу наилучшим образом, проявляя самостоятельность мышления и новаторский подход к делу. Его отличает оперативность, способность к гибкой распорядительной деятельности, вплоть до отмены принятых решений. Такой руководитель ориентируется на широкий кругозор и всестороннюю компетентность подчиненных.

Современные условия предусматривают демократический стиль руководства.

Формальная сторона демократического стиля руководства:

- инструкция в форме предложения
- не сухая речь, а товарищеский тон.
- похвала и порицание с советами.
- Распоряжения и советы с дискуссиями
- Позиция руководства – внутри группы коллектива

Содержательная сторона демократического стиля руководства:

- мероприятия планируются не заранее, а совместно с коллегами
- за реализацию предложений отвечают все и каждый в частности.
- все разделы работы не только предлагаются, но и обсуждаются

Демократический стиль управления формируется при умелом сочетании четырех групп методов:

1. **метод экономического стимулирования** (качество работы, профессионализм педагогов, результат аттестации, доплата за активное участие в конкурсах педагогического мастерства).

2. **административные или организационно-распорядительные методы** (их основная цель обеспечить рациональную расстановку кадров, воспитание членов коллектива. Их реализация осуществляется в форме указаний, распоряжений и приказов, требований. Данные методы важны и нужны, но управлять только с их помощью нерационально: это способствует формированию авторитарного стиля управления и мешает развитию творческих способностей членов педагогического коллектива).

3. **метод психолого-педагогического воздействия** (Регулируется в форме совета, просьбы, пожелания, требовательного распоряжения, поощрения и т. п. именно благодаря группе методов устанавливается благоприятный психологический микроклимат, обеспечиваются творческая активность и инициативность работников, воспитываются групповое самосознание и чувство коллективной ответственности).

4. **методы общественного воздействия** (Реализуются путем широкого вовлечения работников в управление, развитие демократических начал в процессе обсуждения основных проблем и их совместного преодоления, создание в коллективе здоровой конкуренции, поддержание приоритета личности и ее интересов, обеспечение разумной свободы личности каждого педагога).

Организаторская деятельность заведующей должна быть направлена на обеспечение всестороннего воспитания и развития каждого ребенка. Условно в ней можно выделить: конструктивно - проектировочный, коммуникативный, собственно-организаторский и гностический компоненты.

Конструктивно-проектировочный компонент – включает планирование организаторской и педагогической деятельности всего коллектива. К ней относится планирование содержания работы детского сада (составление смет, планово-хозяйственные документы, тарификация и т. д.),

распределение работы между членами коллектива, создание условий для взаимодействия их в процессе работы. Сюда же можно отнести планирование деятельности и самого заведующего по руководству коллективом.

Собственно, **организаторская деятельность** – это умение найти различные виды взаимодействия работников детского сада между собой так, чтобы результаты их совместной деятельности соответствовали целям и задачам, стоящим перед дошкольным учреждением. Заведующий совместно с педагогами осуществляет выбор программы работы с детьми, обеспечивает, контролирует работу воспитателей и медработников по ее выполнению, организует работу с родителями, повышение квалификации и др.

Коммуникативная деятельность – направлена на установление правильных взаимоотношений между членами коллектива с учетом их индивидуальных и возрастных особенностей. При этом руководитель должен соотносить свою деятельность с требованиями, которые предъявляются руководящим работникам.

Гностический компонент – включает изучение содержания способов воздействия на других людей с учетом возрастных, индивидуальных особенностей сотрудников, особенностей воспитательно-образовательного процесса и результатов собственной деятельности и недостатков. На этой основе происходит корректировка и совершенствование деятельности заведующей.

Создание благоприятного психологического климата в коллективе дошкольного учреждения – процесс длительный и сложный. Он зависит от умения заведующего ставить педагогические задачи с учетом главной цели, опираться на положительные стороны работы воспитателей, находить индивидуальный подход к каждому сотруднику.

Целеполагание занимает центральное место в определении всей деятельности ребенка, воспитателя и руководителя ДОО. Цели деятельности учреждения должны считаться личными целями всех участников педагогического процесса, в том числе благодаря стимулирующим факторам. Планирование и организация становятся ведущим делом. Педагогам, родителям предлагается внести свои предложения в план-проект (вижу проблему..., предлагаю решение..., могу решить сам..., могу оказать помощь...). Планирование и организация деятельности снизу позволяют приобщить каждого к общему делу, включить его в образовательный процесс.

Анализ различных областей деятельности дошкольного учреждения включает исследование конечных результатов учебно-воспитательного процесса (диагностика и мониторинг), установление связей между факторами

и условиями (материально-техническая и нормативно-правовая база и предметно-развивающая среда), препятствующими или способствующими оптимальному достижению запланированных результатов.

Таким образом, подводя итоги, можно сделать вывод, что переводу ДООУ в режим развития и инновации способствуют:

- концепция и программа его развития;
- моделирование УВП как системы, помогающей саморазвитию личности;
- проведение в учреждении инновационной экспериментальной и опытной работы;
- сплоченный общностью цели коллектив – дети, педагоги, родители;
- организация оптимальной системы управления и самоуправления;
- система эффективной научно-методической деятельности;
- материально-техническая база, достаточная для формирования оптимальной предметно-развивающей среды;
- набор альтернативных образовательных услуг в соответствии с интересами детей и запросами их родителей.

При этом необходимы и особые управленческие действия руководителя по подготовке дошкольного учреждения к работе в режиме развития. Это могут быть, например,

- изучение запросов родителей,
- возможностей педагогического коллектива работать в инновационном режиме;
- определение зоны ближайшего развития каждого участника педагогического процесса;
- определение на перспективу вида дошкольного учреждения, долгосрочной стратегической цели его деятельности;
- выбор системы (технологии) обучения, воспитания и развития для каждой возрастной группы;
- выбор и структурирование режима работы детского сада;
- определение приоритетных направлений и создание условий для их реализации;
- работа в команде.

Обобщая сказанное, определяем основополагающие требования к развивающемуся дошкольному учреждению. Это детский сад, в котором **ребенок** реализует свое право на индивидуальное развитие в соответствии со своими потребностями, способностями и возможностями; **педагог** развивает свои профессиональные и личные качества; **руководитель** обеспечивает успех деятельности детей и педагогов; **коллектив** работает в творческом

поисковом режиме, гуманные отношения партнерского сотрудничества; уважение и доверие становятся нормой жизни членов коллектива; педагог обеспечивает условия для перевода ребенка из объекта в субъект воспитания; дает ему возможность быть самим собой; организует разнообразную учебно-воспитательную деятельность; создает условия для сохранения здоровья ребенка.

Все изложенные положения лежат в основе философии обновления дошкольного учреждения. Контуры этой стратегии зафиксированы в Международной конвенции о защите прав ребенка, предусматривающей его право на жизнь, защиту, развитие и свое мнение.

Командообразование как эффективный метод управления процессом образования и воспитания в дошкольном образовательном учреждении

*Заведующий МАДОУ «ЦРР – д/с № 68»
Попова Елена Витальевна*

В современных условиях главным условием эффективной работы образовательного учреждения является команда специалистов. Резко возрастает роль личностей, осуществляющих трудовой процесс. От квалификации педагога, деловой активности, умения взаимодействовать между собой и достигать социально значимого результата зависят судьбы детей, родителей, сотрудников и перспективы развития образовательного учреждения.

Образовательные учреждения, стремящиеся получить конкурентное преимущество за счет качества своей работы, инноваций, в первую очередь должны думать о развитии коллектива, команды. Именно в сплоченных коллективах можно рассматривать вопрос об активизации инновационной деятельности, творческом взаимодействии ее членов. Поэтому, одним из наиболее востребованных личных качеств педагога дошкольного образовательного учреждения (далее ДОУ), наряду с профессионализмом, надежностью, чуткостью, готовностью прийти на помощь, является способность действовать в команде. Ключевым фактором эффективной работы команды является способность каждого ее члена «работать на результат» и уважать мнения всех сотрудников.

Команда – это коллектив единомышленников, механизм запускающий и осуществляющий эффективную деятельность всего учреждения. Насколько

каждый педагог ощущает себя его частью, насколько чувствует свою значимость и востребованность – настолько он и мотивирован на совместное сотрудничество, самореализацию и саморазвитие как профессионала.

Трудности формирования коллектива как команды могут быть обусловлены разными причинами, но главными, на наш взгляд, являются проблемы профессионально-педагогического общения, в основе которых выделяем смысловые и психологические барьеры. Смысловой, или коммуникативный, барьер мы рассматриваем как препятствие, возникающее между партнерами в силу различной интерпретации смыслового содержания (текста, подтекста) одной и той же информации. Они вызываются преимущественно внешними причинами. Психологические барьеры (условно их можно назвать «барьерами личности») – препятствия, возникающие в процессе общения в силу затрудненного восприятия партнерами индивидуально-психологических особенностей друг друга. Они вызываются внутренними причинами, к которым можно отнести особенности темперамента, черт характера собеседников, а также устойчивые отрицательные эмоции, которые испытывают коммуниканты по отношению друг к другу.

Как считает Н.А. Соловова, команды в образовательной организации могут быть постоянно действующими или созданными на определенный срок функционирования; самоуправляемыми или руководимыми директором (менеджером) образовательной организации; целенаправленно формируемыми или естественным образом организующиеся; команды, состоящие из трех и более человек. По специфике совместной деятельности можно выделить следующие виды педагогических команд: управленческая; команда специалистов, работающих в одном классе; команда психолого-педагогического сопровождения; проектная команда; воспитательная команда, команда специалистов, преподающих один предмет; межпредметная команда.

Педагогический коллектив в идеале должен работать как единая команда, реализующая единство личностных и профессионально-педагогических ценностей, и, в то же время, он может быть представлен различными более мелкими по численности командами, решающими конкретные педагогические задачи. В этом случае очевидна возможность принадлежности педагогов одновременно к разным командам.

Свои профессиональные обязанности члены команды распределяют между собой сами в зависимости от функциональных обязанностей и складывающихся условий деятельности образовательного учреждения. Внутри же каждой команды выполнять рабочие операции в каждой

отдельной ситуации поручается тому, кто способен сделать это наилучшим образом. Неумение одного совершить какую-либо работу компенсируется навыками и умениями другого.

В педагогической среде слово «команда» в целом воспринимается позитивно и используется достаточно часто, но не всегда по назначению. Назвать группу педагогов командой не означает создать ее формально, по приказу или по желанию директора школы. Ведь заставить учителей работать в команде недостаточно, да и практически невозможно.

В зависимости от поставленных задач перед педагогической командой И.В. Жуковский определяет следующие виды.

Проектная команда. Это многофункциональная группа, которой могут работать учителя разных учебных дисциплин, если это необходимо для реализации педагогического проекта. Чтобы выполнить проект, все члены команды должны тесно сотрудничать друг с другом. Обычно такие команды расформируются по завершении проекта. Но в научно-исследовательской работе один проект может сменяться другим, а значит, члены команды могут работать многие годы.

Команда по оперативному решению задачи. Их можно назвать целевыми командами, оперативными группами. Обычно это кратковременные группы. Квалификация членов команды связана со спецификой выполняемого задания: их привлекают для совместного изучения сложных или критических ситуаций, для выработки рекомендаций и их внедрения.

Команда по вопросам усовершенствования. Как ясно из названия, эти команды занимаются оптимизацией учебно-воспитательного процесса.

Команда управления. В некоторых учебных заведениях их называют управленческими командами. Но если каждый член администрации просто четко выполняет свои обязанности и не выходит за рамки их выполнения, то это еще не команда.

В своем диссертационном исследовании Е.А. Александрова расширяет привычную классификацию педагогических команд и выделяет следующие виды.

Псевдокоманда – это группа, у которой имеется потребность в повышении эффективности совместного труда, есть возможность стать командой, но она не сосредоточилась на коллективном выполнении работы и не пробует делать это.

Потенциальные команды – команды, в которых члены осознают необходимость общей цели, согласованности совместных действий,

направленных на ее достижение, пытаются выработать эффективные приемы и методы сотрудничества.

Настоящие команды – команды, в которых члены обладают взаимодополняющими навыками и умениями, имеют общие цели и задачи, действуют при опоре на эффективные методы совместной деятельности.

Высокоэффективные команды – это группы, обладающие всеми характеристиками настоящих команд, способствуют индивидуальному развитию ее членов.

Самоуправляющиеся команды, под которыми понимают рабочие группы, которым предстоит практически полная автономия в процессе принятия решений, осуществления контроля и ответственности за результаты и др.

Говоря об эффективности работы команды, по мнению Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина, можно выделить такие её признаки:

- ✓ неформальная и открытая атмосфера;
- ✓ понимание и принятие задач;
- ✓ желание прислушиваться друг к другу;
- ✓ участвуют все члены группы в обсуждении принципиальных вопросов;
- ✓ поощрение, как высказывание идей, так и выражение чувств в ходе обсуждения;
- ✓ центрация разногласий между членами группы вокруг идей и методов, а не вокруг личностей;
- ✓ осознание действий и решений, принятых на согласии, а не на голосовании большинства.

Ведущий научный сотрудник лаборатории психологического мониторинга МГППУ М.Р. Битянова считает, что развитие педагогической команды сегодня представляет собой одну из социальных технологий в образовании и является своеобразным механизмом психолого-педагогического сопровождения образовательного процесса в условиях внедрения ФГОС. Изменения в учебных заведениях осуществляются более успешно, если они реализуются командой единомышленников. Интерес к командной работе в образовательной организации, по мнению ученого, состоит в следующем:

- ✓ командная работа повышает креативность и нестандартность принимаемых решений;
- ✓ командная работа обеспечивает объединение усилий разных специалистов, мультидисциплинарный подход;
- ✓ педагогические команды «разгружают» деятельность руководителя организации;

- ✓ командная работа формирует у педагогов способности, необходимые для эффективной работы с обучающимися.

Таким образом, командный метод работы постепенно, но уверенно входит в систему управления образованием. Дружный коллектив помогает друг другу реализоваться, как в профессии, так и как члену социума, ведь одной из насущных потребностей человека является его желание принадлежать к какой-либо общности людей, группе. Работая одной командой можно выполнить те задачи, которые слишком сложны или трудоемки для одного человека. Эффективная работа в команде позволяет получить желаемые результаты гораздо быстрее, чем при одиночной работе. К лучшим результатам мы приходим, благодаря использованию коллективного знания, навыкам, опыту, креативности и инсайту каждого члена команды для достижения поставленной цели.

Командообразование позволяет сэкономить время, сократить количество ошибочных решений и непродуктивное время. Эффективная командная работа, организованная компетентным менеджером, несомненно, способствует сплочению коллектива, повышает производительность труда, что ведет к качественной и эффективной работе дошкольного учреждения.

Развитие профессиональной коммуникативной компетенции руководителя в управлении дошкольной образовательной организацией

*Заведующий МАДОУ «ЦРР – д/с № 68»
Попова Елена Витальевна*

*Заместитель заведующего по УВР
МАДОУ «ЦРР - д/с № 68»
Рудакова Ирина Сергеевна*

Постоянно меняющаяся общественная среда оказывает воздействие на все направления жизни и, прежде всего в систему образования. Изменяются основные цели и в соответствии с этим происходят конфигурации в образовательных системах и способах управления ими. Взаимоотношения в управлении выделяются динамичностью, вследствие этого большинство проблемных ситуаций, проявляющиеся при этом в образовательной организации, имеют все шансы быть решены только квалифицированными специалистами.

Дошкольное образование в настоящее время стало первой ступенью педагогической системы. Являясь публичным институтом, ДОО формируется социумом для решения определенных задач и поэтому должно исполнять современный общественный заказ.

В последние годы система дошкольного образования в Российской Федерации претерпевает немаловажные изменения. В этих переменах можно отметить как положительные тенденции, так и отрицательные, требующие разрешения. Становление дошкольного образования ориентируется на результативный менеджмент и эффективное внедрение в практику ДОО современных научно-педагогических достижений в сфере руководства.

Одной из главных компетентностей руководителя и заместителей руководителя ДОО считается коммуникативная компетентность, которая обеспечивает эффективную социализацию, приспособление и самореализацию в современных условиях. Коммуникативная компетентность – свойство действий руководителя, которые обеспечивают эффективное взаимодействие с различными организациями, органами власти и управления, их представителями; владение деловой перепиской; умение вести переговоры, выполнять представительские функции, общаться с коллегами по работе; способность разрешения напряженных и конфликтных ситуаций, владение навыками ораторского искусства, активного слушания, аргументации и убеждения, мотивации подчиненных.

В управленческом общении от руководителя ДОО и его заместителей требуется знания основных законов и правил межличностного взаимодействия, хорошей адаптивности и свободы владения всеми средствами общения, гибкости и адекватности в выборе психологических позиций, развитых коммуникативных способностей, умений и навыков. Коммуникативная компетентность руководителя ДОО выступает интегральным качеством, синтезирующим в себе общую культуру и ее специфические проявления в профессиональной управленческой деятельности.

Важную роль в деятельности заведующего ДОУ занимает демократизация управления дошкольной организацией, то, что подразумевает:

- компетентность всех участников в вопросах управления;
- новое управленческое мышление (иной взгляд на воспитателя и ребенка, гуманизация отношений);
- педагогическое сотрудничество на всех уровнях управления в детском саду;
- педагогическое сотрудничество с родителями и школой;
- обеспечение благоприятного психологического климата в коллективе (гуманизация отношений, формирование творческой атмосферы);
- создание коллектива единомышленников (воспитателей, родителей);

- заинтересованность родителей и общественности в совместной деятельности по воспитанию детей и ее результатах.

Успех работы всего коллектива дошкольного учреждения в большей степени определяется знанием заведующего правильно, рационально расставить кадры, четко определить их обязанности, наладить взаимосвязь и взаимодействие между всеми звеньями учреждения, стимулировать деятельность каждого сотрудника. Важным направлением в деятельности заведующей и развития учреждения является SWOT - анализ (выявление сильных и слабых сторон, возможностей и угроз) деятельности муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения.

Профессиональная компетентность руководителя ДООУ как эффективное условие создания профессионального педагогического коллектива

*Заведующий МАДОУ «ЦРР – д/с № 68»
Попова Елена Витальевна*

*Заместитель заведующего по УВР
МАДОУ «ЦРР - д/с № 68»
Рудакова Ирина Сергеевна*

Система дошкольного образования, как обозначено в Законе «Об образовании Российской Федерации», является первой ступенью в системе непрерывного образования, что предъявляет повышенные требования к качеству образования в ДООУ.

В дошкольном образовательном учреждении руководитель является ключевым звеном его эффективного функционирования и результативности воспитательно-образовательной работы.

В современных условиях, когда перемены в жизни общества и образовательных учреждений происходят значительно быстрее, особая роль уделяется управленческому мастерству.

От профессиональной компетенции руководителя, его способностей оперативно принимать решения, способностей нацеливать коллектив на непрерывное развитие, творческий рост, зависит успешность развития учреждения, его социальный статус.

В любом виде профессиональной деятельности важное значение имеет выявление сущности понятия «компетентность».

Понятие компетентности начал распространять Р. Бояцис. Он развил его в исследовании, в котором установил, что успешного руководителя от менее успешного его коллеги отличает целый ряд факторов, включающий в

себя личные качества, мотивы, опыт и поведенческие характеристики, которые называются по-разному. Р. Бояцис определял компетентность руководителя как: «Способность человека вести себя определенным образом, который удовлетворяет требованиям работы в определенной организационной среде, что, в свою очередь, является причиной достижения желаемых результатов». Он предлагал следующие группы компетентности:

- цель и деятельность руководства;
- управление подчиненными;
- управление человеческими ресурсами;
- лидерство.

В работе Ю.Н. Кулюткина дается такое определение: «Компетентность - это система знаний и умений педагога, проявляющаяся при решении возникающих в практике профессионально-педагогических задач»

Таким образом, можно выделить следующие определения профессиональной компетентности руководителя:

- поведенческие аспекты, которые влияют на эффективность работы;
- любые индивидуальные характеристики, которые можно измерить или достоверно подсчитать и относительно которых можно утверждать, что они значимы для различения эффективного и неэффективного выполнения работы;
- основные способности и потенциальные возможности, необходимые, чтобы хорошо делать определенную работу;
- все связанные с работой свойства личности, знания, навыки и ценности, которые побуждают человека хорошо выполнять свою работу;
- основное свойство личности, которое приводит к эффективному или превосходному выполнению работы.

Профессиональная компетентность руководителя, проявляющаяся в поведении, включает в себя такие характеристики, как навыки межличностного общения, лидерство, аналитические способности и ориентация на достижения.

Существуют различные точки зрения на то, из чего складывается компетентность руководителя. Некоторые утверждают, что понятие компетентности включает в себя поведение отдельных работников при выполнении своих обязанностей, знания и навыки, которые влияют на это поведение или являются основанием для него. Б. Спенсер уверен, что компетентность состоит из:

- мотивов – образцов основных потребностей, которые управляют и направляют поступки, заставляя человека делать выбор;

- свойств – основных склонностей к определенному поведению или способу реагировать; например самоуверенность, самоконтроль, устойчивость к стрессам, выносливость;
- «Я» – концепции – установок или ценностей человека;
- объема знаний – знания фактов или процедур, технических (каким образом отыскать неисправность в компьютере) или коммуникативных (каким образом предоставить обратную связь);
- когнитивных и поведенческих навыков – скрытых от наблюдения (например, способность к дедуктивным или индуктивным умозаключениям) или видимых (например, активное слушание).

Профессиональная компетентность - это осознание руководителем «себя» в профессиональной деятельности. А это означает:

- осознание своих потребностей, интересов, стремлений, ценностных ориентации, социальных ролей и мотивов;
- оценка своих профессиональных возможностей (знаний, умений, навыков);
- соотношение профессионально важных качеств с их нормативом - общественно значимыми требованиями профессии;
- выработка собственной линии поведения, своего индивидуального стиля занятости на основе самооценки себя как профессионала.

К компонентам профессиональной компетентности руководителя ДОУ относятся:

1) Личностно-творческий компонент характеризует уровень личного саморазвития руководителя ДОУ, степень овладения способами саморазвития, саморегуляции, самосовершенствования, нравственного, жизненного и профессионального самоопределения, отражает личную позицию педагогической, правовой и управленческой деятельности.

Одним из эффективных механизмов, обеспечивающих актуализацию человеческого потенциала руководителя ДОУ, является его рефлексивная способность. Поэтому она рассматривается как одна из ведущих характеристик управленческой культуры.

Важно признать, что личностно-творческий компонент придает управленческой культуре руководителя, кроме социальной направленности, различные субъективные свойства, характеризующие его творческую индивидуальность, субъектный опыт, индивидуально-личные способности. Личность руководителя обогащается в духовной, творческой, созидательной деятельности, направленной на преобразование ДОУ.

Важнейшим личностным качеством, характеризующим уровень профессиональной культуры руководителя ДООУ, является его индивидуальный стиль мышления.

Таким образом, личностно-творческий компонент управленческой культуры руководителя ДООУ раскрывает управление образовательным учреждением как творческий акт. Осваивая ценности и технологии управления, руководитель ДООУ преобразовывает, интегрирует их, что определяется как личностными особенностями руководителя, так и особенностями объекта управления. В управленческой деятельности руководитель ДООУ самореализуется как личность, как руководитель, организатор и воспитатель.

2) *Технологический компонент* управленческой культуры руководителя ДООУ включает в себя способы и приемы управления дошкольным образовательным учреждением. Технология внутри дошкольного управления предполагает решение специфических педагогических задач. Решение данных задач основывается на умениях руководителя ориентироваться в области педагогического анализа, планирования, организации, контроля, регулирования и корректирования управленческой деятельности. Уровень управленческой культуры руководителя ДООУ зависит от уровня овладения приемами и способами решения указанных типов задач.

Творчески работающий руководитель создает свои управленческие технологии в соответствии с внутренними потребностями конкретной системы ДООУ и с учетом индивидуальных творческих возможностей. Технологичность профессиональной деятельности руководителя ДООУ призвана способствовать достижению высоких результатов управления дошкольной системой. Важное место отводится овладению руководителем информационными, личностно-ориентированными технологиями управления.

Успешная реализация профессиональных знаний и умений руководителя ДООУ в значительной степени зависит от того, насколько ему присущи такие деловые личные качества, как:

- целеустремленность, организованность, реалистичность и последовательность;
- уверенность, умение формулировать и четко ставить цели, ясно и настойчиво стремиться к их достижению;
- способность и умение убеждать подчиненных в правильности принятого им решения;
- чувство нового, творческий подход к делу;

- аналитико-синтетические умения в проведении хода и результатов работы в их оценке;

- потребность в постоянном расширении и углублении своих знаний в вопросах педагогики, психологии, экономики, юриспруденции, теории управления дошкольным учреждением.

Таким образом, профессиональная компетентность руководителя ДООУ может быть представлена как целостная система, состоящая из множества элементов, одним из которых является его правовая культура. От современного руководителя образовательного учреждения требуется четкое представление о законодательной основе образования, знание нормативно-правовых актов и правовых факторов, влияющих на эффективность управления ДООУ.

Во многих организациях есть группа работников, которые занимаются педагогической деятельностью — дошкольные и образовательные учреждения, детские приюты, интернаты и пр. Эта группа образует педагогический коллектив, который является по существу коллективным субъектом такой деятельности. Он же создает максимально благоприятные условия для отдельных педагогов и их профессионального роста. Педагогический коллектив называется и является таковым не потому, что образован педагогами, а потому что живет и действует в общих интересах достижения максимальных педагогических результатов. Это, прежде всего общность увлеченных и страстно преданных педагогическому делу людей, где ум, знание, понимание, уважение, доказательность, убежденность, гуманность, демократичность, духовность выступают высшими ценностями, мерками справедливости и условием профессионального успеха.

К условиям создания профессионального педагогического коллектива, относится:

1. **Социально-профессиональная направленность педагогов.** Единство целей, воли коллектива, общественное мнение является регулятором поведения его членов, коллектив ставит цели развития и саморазвития. Коллективные нормы, мотивы, цели отличаются высокой социальной ценностью.
2. **Профессиональная организованность.** Коллектив отличается высокой профессиональной активностью, профессиональные задачи решаются в коллективе слаженно, действия отличаются согласованностью, коллектив самостоятельно выбирает организаторов, взаимодействия.

- 3. Профессиональная компетентность педагогов и руководителя ДОУ.** Коллектив с высокой степенью развитости различных видов профессиональной компетентности. Систематическое повышение профессиональной квалификации является нормой жизни для коллектива. Созданы условия для раскрытия потенциальных профессиональных возможностей членов коллектива.
 - 4. Системообразующие связи.** Гармоничное сочетание формальных и неформальных отношений в коллективе.
 - 5. Сплоченность.** Высокая степень ценностно-ориентационного единства в коллективе, взаимопонимание и сотрудничество осуществляется не только в деловой сфере, но и в неформальной. Сформированы коллективные ценности, традиции и нормы. Стабильность состава устойчивая.
 - 6. Профессиональная координированность (согласованность).** Профессиональная деятельность отличается высокой координированностью индивидуальных деятельностей педагогов, наличием взаимосвязанности основных этапов, отсутствием нарушений трудовой дисциплины
 - 7. Профессиональная активность личности в коллективе.** Педагогический коллектив стремится к тому, чтобы каждый его член проявлял творческую активность в процессе жизнедеятельности
 - 8. Процессуальные характеристики профессиональной деятельности.** Система работы по профилактике профессиональных деформаций способствует снижению возможностей для их развития в коллективе. Повышенное внимание к новым членам, оказание необходимой помощи, облегчающей процесс адаптации.
 - 9. Динамика профессионального роста.** Высокие темпы повышения профессионального мастерства педагогов, обусловленные внутренней потребностью в профессиональном самосовершенствовании
- Среди основных условий для профессионального становления педагогического коллектива необходимо выделить профессиональную компетентность руководителя ДОУ. От профессиональных умений руководителя, его способностей оперативно принимать решения, способностей нацеливать коллектив на непрерывное развитие, творческий рост, зависит успешность формирования профессионального педагогического коллектива. Она характеризуется наличием общего понимания педагогами необходимости и возможности учета педагогических аспектов профессиональной деятельности, пониманием этого не как «дополнительной нагрузки», а как дела, укрепляющего авторитет самого

работника и организацию, повышающего успешность ее деятельности, формирующего имидж, способствующего росту самоуважения, личностному развитию, укреплению чувства гражданственности и профессиональному росту.

Руководитель ДОО создает эмоционально-комфортные условия для работы, обеспечивает поддержку каждому члену коллектива в самореализации, и саморазвитии. Профессиональные компетенции руководителя позволяют ему быть интеллектуальным лидером, превосходным педагогом-профессионалом, педагогически и психологически умелым организатором.

Если в работе с педагогами руководитель:

- проявляет культурность, уважительность, тактичность, внимание к повышению его профессионализма;
- предъявляет требования к среднему и младшему начальствующему составу со своей стороны поступать также;
- в выступлениях, при разборах и подведении итогов, в индивидуальных разговорах затрагивает вопросы воспитания, обучения, образования и развития, имиджа организации, должного обращения с посетителями, клиентами;
- организует в соответствии с требованиями деятельности необходимые занятия по педагогике;
- осуждает отрицательные факты и принимает меры к их не повторению, а также ставит в пример и поощряет положительно отличившихся, — то большинство сотрудников займут позицию субъекта педагогической работы и постараются выполнять ее качественно.

Это приведет к более успешному становлению профессионального педагогического коллектива.

Основные принципы командной работы

1. Акцент на позитив. Необходимо постоянно обращать внимание на достоинства и успехи команды и каждого её члена. Даже небольшие. Это позволит повысить мотивацию и сохранить высокую работоспособность команды.

2. Фокус на решении. Необходимо сконцентрировать своё внимание и внимание команды на поиске решения, а не причины.

3. Ориентация на будущее. Необходимо всегда планировать работу, как свою, так и всей команды. Нужно помнить, что регулярный контроль выполнения плана всегда повышает эффективность работы.

4. Конструктивная обратная связь. Обратная связь должна содержать информацию, данные наблюдений, но не советы и умозаключения. Нужно говорить только о том, что относится к определённой ситуации «здесь-и-теперь», а не «там» или «тогда».

5. Творческий подход. Необходимо регулярно задавать себе и команде вопрос: «А как это можно сделать ещё эффективнее?». Нужно использовать максимум возможностей, искать новые способы и варианты, отказаться от стереотипов и привычных представлений.

6. Ценность всех и каждого. Необходимо принимать каждого члена команды таким, какой он есть, и использовать его представления о мире. Необходимо помнить, что каждый человек уникален и талантлив.

7. Ориентация на результат.

8. Согласованная система принятия решений.

9. Постоянное обучение и развитие, как каждого участника, так и всей команды в целом.

Следование лидера и команды этим принципам позволило множеству команд стать действительно эффективными.

Успех команды зависит от каждого ее члена. Слабое звено коллектива может поставить под угрозу успех всей команды. Однако успех работы зависит в большей степени от того, какие условия созданы для того, чтобы команда работала эффективно. Руководителю, лидеру команды следует обеспечить все условия для командной работы. В первую очередь поставить понятную общую цель. Также необходимо создать опытное руководство. Руководить командой следует максимально организованно, команду необходимо воодушевлять на достижение цели и создавать привлекательные стимулы.

В команде важно наладить прочные взаимоотношения. Члены команды должны понимать, что зависят друг от друга и всячески помогать друг другу, конфликты и разногласия недопустимы. Руководитель должен обеспечить своевременное информирование каждого члена команды о состоянии общих дел. Возникающие проблемы и выявленные недостатки в работе необходимо решать незамедлительно и сообщая, полученный опыт должен идти на пользу всему коллективу. Необходимо и всестороннее обучение членов команды, от этого напрямую зависит эффективность командной работы. Каждый член команды, специализируясь на своем узком участке работы, должен понимать и четко представлять сферу деятельности других членов коллектива. Это

позволяет оптимально скоординировать рабочий процесс, оптимизировать все звенья работы и, как следствие, ускорить достижение общей цели.

Модель компетентности заместителей руководителя

*Заместитель заведующего по УВР
МАДОУ «ЦРР - д/с № 68»
Рудакова Ирина Сергеевна*

Модель компетентности заместителей руководителя служит необходимым инструментом дошкольной образовательной организации по управлению командной работой (Приложение №1).

При этом модель управленческих компетенций необходимо выстраивать на основе заданных стандартов, включающих набор требований, которые соответствуют поставленным задачам и качеству данной модели в период ее составления. Для того чтобы сформировать требования к управленческим компетентностям руководителя, необходимо четко понимать определение данной категории.

Управленческая (должностная) компетенция – это набор знаний, умений, практического опыта, навыков и личностно-деловых качеств руководителя и заместителей руководителя, позволяющий ему эффективно решать конкретные задачи для достижения определенных результатов.

В соответствии с этим компетенцией можно называть любую измеряемую характеристику работника, которая позволяет ему быть эффективным/результативным в определенном виде деятельности. А кластер необходимых компетентностей, которые позволяют руководителю и заместителю руководителя эффективно решать поставленные задачи, формирует профессиональную компетентность.

Профессиональная компетентность – это способность руководителя, заместителя руководителя решать профессиональные проблемы, задачи, в условиях профессиональной деятельности; это сумма знаний и умений, которая определяют результативность и эффективность труда.

Личностно-деловые компетентности – это обобщенные, наиболее устойчивые характеристики личности, оказывающие решающее влияние на управленческую деятельность и зависящие от особенностей характера, структуры личности, ее направленности, опыта, способностей, условий деятельности и др.

Перечисленные компетентности не перекрывают полное содержание работы руководителя. В некоторых случаях функциональная деятельность

руководителей и заместителей руководителя может требовать наличия дополнительных знаний, умений и навыков. Все виды компетентностей взаимосвязаны. Именно они обеспечивают становление личности как руководителя ДОО, так его и заместителей.

Управленческая компетентность руководителя и заместителей руководителя

Содержание компетентностей должно быть *понятным* (компетентность должна быть доступным образом сформулирована, истолкована одинаково всеми менеджерами, чтобы ее можно было использовать универсально), *наполненным* (перечень компетентностей должен полностью перекрывать все сферы деятельности), *дискретным* (отдельная компетенция должна относиться к определенной функциональной деятельности, которая может быть четко отделена от других деятельностей).

Если компетенции перекрываются, будет трудно точно оценивать работу), *четким* (каждая компетенция должна быть четко определена и отнесена к своей сфере деятельности и должна быть совершенно конкретной), *реальным* (компетенции должны укреплять организационную / корпоративную культуру и усиливать долгосрочные цели. Если компетенции кажутся слишком абстрактными, они не принесут пользы и не будут приняты руководителем и его заместителями) и *отражать современные тенденции* (структура компетенций должна обновляться и отражать настоящие и будущие (предсказуемые) потребности организации) (Таблица № 1) (Приложение № 2).

Каждый руководитель, заместитель ДОО должен сделать свои компетентности объектом управления. Для этого он должен разработать индивидуальную программу своего развития, которая включала бы в себя, например, такие пункты, как: анализ своих сильных и слабых сторон, определение критериев оценки компетентностей, определение четких целей по развитию компетентностей, составление графика мероприятий, определение ресурсов и ведение ежедневного контроля.

Таким образом, руководитель и заместитель руководителя будет развивать свои умения и навыки, расширять знания, то есть будет эффективным руководителем, деятельность которого направлена на улучшение деятельности ДОО.

ОПТИМИЗАЦИЯ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ С ПЕДАГОГИЧЕСКИМИ КАДРАМИ В КОНТЕКСТЕ ФГОС ДО

Программа

«Формирование коммуникативной компетентности заместителей заведующего ДОО как фактор профессионально-личностного развития направления на достижения результата»

Разработчики:

*Доктор педагогических наук
Профессор, заслуженный учитель России,
Действующий член (академик)
Международной академии наук
Сотникова Наталья Николаевна*

*Заведующий МАДОУ «ЦРР – д/с № 68»
Попова Елена Витальевна*

*Заместитель заведующего по УВР
МАДОУ «ЦРР - д/с № 68»
Рудакова Ирина Сергеевна*

*Педагог-психолог МАДОУ «ЦРР – д/с № 68»
Агibalова Ирина Николаевна*

Пояснительная записка.

Динамические преобразования, происходящие в современном образовании, повышают требования к профессионализму заместителя заведующего ДОО. Это связано с тем, что эффективность и одновременно безопасность образовательной среды дошкольного учреждения во многом определяется личностью заместителя руководителя, уровнем его психологической готовности, умением строить компетентные, психологически целесообразные взаимоотношения с коллегами в контексте воспитательного и образовательного процесса детского сада.

Значимость коммуникативной компетентности как важной характеристики заместителя заведующего дошкольного образовательного учреждения декларируется сегодня на нормативном, научно-теоретическом и методическом уровне.

Цель Программы:

Формирование коммуникативной компетентности всех участников образовательного процесса.

Задачи:

1. Развивать и корректировать установки, обеспечивающие успешность общения с педагогическими кадрами и обслуживающим персоналом.

2. Знакомить с основами психологических понятий в области коммуникативной компетентности.

3. Формировать способности к адекватной самооценке в общении с сотрудниками.

6. Выработать практические навыки эффективного взаимодействия с родителями сотрудниками ДОУ.

7. Овладеть правилами поведения в конфликтной ситуации, способам ее рационального разрешения.

Научные, методологические, методические обоснования Программы.

Вопросами развития профессиональной и коммуникативной компетентности уже не один год занимаются как отечественные, так и зарубежные ученые.

Исследования таких ученых как Е. П. Арнаутова, Е. М. Вроно, А. И. Захарова, Л. В. Загик, О. Л. Зверева, Т. А. Маркова убедительно доказывают необходимость оказания участникам образовательных отношений грамотной педагогической помощи.

Одним из основных условий такой помощи является тесный контакт, установленный через доверительное общение педагогов и заместителей руководителя. Изучение и поиском разнообразного содержания, форм и методов общения на протяжении многих лет занимались Д. Н. Исаев, Э. Берн, П. Н. Виноградов, К. Г. Юнг, К. Меэр и другие.

Для формирования профессиональной компетентности, что подразумевает установление конструктивного взаимодействия между педагогами и заместителями руководителя, требуется решить такие проблемы как:

- устранение недоверия,
- партнерское общение,
- формирование педагогической рефлексии;
- навыков общения.

Структура и содержание Программы.

Программа рассчитана на 3 года и состоит из цикла занятий, включающих в себя диагностическую, теоретическую и практическую части. Диагностическая часть предполагает изучение уровня общительности педагога и заместителя заведующего, а также оценку психологического климата в коллективе.

Целью теоретической части является обсуждение теоретических ключевых вопросов оптимизации педагогического общения, особенностей речевого поведения, способности предотвращения и разрешения конфликтных ситуаций на основе изучения философской, социологической и психолого-педагогической литературы, а также выработку на основе анализа изученного материала соответствующего взгляда на проблему и пути ее решения.

Содержание работы в практической части направлено на формирование

- практических навыков педагогического общения,
- развитие профессиональных коммуникативных качеств,
- решение конфликтных ситуаций и обсуждение дискуссионных вопросов,
- умение работать со стрессом и эмоциями,
- развитие творческого подхода в работе и навыков публичного выступления, а также развитию навыков вербального и невербального общения.

Тематический план.

1. «Поговори со мной».

Развивать навыки осознания своей позиции в общении с друг с другом.

2. «Того, кому доверяют, за руку не держат».

Развивать навыки командного взаимодействия в работе с сотрудниками ДОУ.

3. «Творческий возраст».

Развивать креативное мышление в работе с педагогами, образность публичного выступления.

4. «Когда душа с душой говорит».

Развивать навыки непринужденного общения, эмпатию для более точного восприятия партнеров по общению.

5. «Ораторами не рождаются, ораторами становятся».

Развивать навыки публичного выступления.

6. «Внутреннее раскрепощение».

Обогатить эмоционально-положительный опыт, развивать у педагогов интерес к себе.

7. «Азбука общения». Познакомить педагогов с азами психологии общения и классификацией средств общения. Развивать у них умение распознавать свои слабые и сильные стороны в общении, определять существующие проблемы.

8. «Вербальные средства общения».

Познакомить педагогов с вербальными средствами общения и принципами построения речевой коммуникации. Развивать умения применять тактические приемы в общении. Способствовать снятию эмоционального напряжения участников, объединению их в группы.

9. «Невербальные средства общения». Познакомить педагогов с основами психологии невербального общения, учить выражать свое эмоциональное состояние и осознавать важность пространства в общении. Развивать навыки невербального общения, умение действовать в команде, выражать поддержку и доверие.

10 «Конфликты».

Понятие «конфликты». Выработать навыки выхода из конфликтных ситуаций. Способствовать установлению контактов между сотрудниками ДООУ, разрушению привычных стереотипов приветствия, развитие креативности.

11.«Стресс».

Расширить знания об эмоциональной сфере людей. Отработать техники отказа собеседнику и умению принимать положительную и отрицательную информацию.

12. «Эмоции».

Развивать у участников тренинга навыки определения эмоционального состояния группы. Расширять знания о влиянии психологических установок, защиты.

Методики, технологии, инструментарий.

- Ряховский В. Ф. *«Оценка уровня общительности»*,
- Маралов В. Г. Ситаров В. А. *«Определение стиля поведения в общении с родителями»*,
- проективная методика *«Закончи предложение»*,
- тест *«Ваш творческий возраст»*,
- Морева Н. А. *«Анкета «Мое отношение к практикуму»*,
- Оганесян Т. Н. *«Оценка способности педагога к эмпатии»*,
- Оганесян Н. Т. *«Что говорят мимика и жесты»*,
- тест *«Как вы заботитесь о себе»*,
- Ассингер А. Методика *«Оценка агрессивности педагога»*,
- анкетирование *«Обратная связь»*.

Тренинговые упражнения.

«Снежный ком»,
«Список претензий»,
«Спокойствие, только спокойствие.»,
«Апчхи»,
«Поговори со мной»,
«Слалом», «Войди в круг»,
«Шалтай-Болтай»,
«Имя»,
«Идеальное общение»,
«Подснежник»,
«Пойми другого»,
«Реклама»,
«Презентация»,
«Кто эта маска?»,
«Рассказ по кругу»,
«Шумовой оркестр»,
«Проигрывание сказки»,
«Мимика и жесты»,
«Кто это?»,
«Раскраска»,
«Что я вижу на картине»,
«Придумай себе имя»,
«Глухой телефон»,
«Памятка коллеге»,
«Зеркало»,
«Невербальные средства общения»,
«Рисую внутреннюю речь»,
«Письмо к губернатору»,
«Как вы заботитесь о себе?»,
«Нет»,
«Тропа эмоций»,
«Что доставляет мне удовольствие?».

Игры: «Ералаш», «Передай хлопок», «Если птичка, то какая?», «Знаки внимания», «Ритуал прощания», «Конфликт понимания».

Мини-лекции на темы: «Роль общения в работе педагога», «Специфика общения педагога», «Вербальные средства общения», «Невербальное общения и его роль в работе педагога».

Релаксационные упражнения:

«Игры с песком», «Подснежник», «Солнышко и тучка», «Прогулка по осеннему лесу», «Мечта», «Радуга», «Вместе отдыхаем».

Упражнения на рефлекссию *«Обратная связь»*

Педагог-психолог обеспечивает качественное и объективное проведение диагностики; осуществляет систематическую, регулярную, плановую образовательную деятельность с педагогами, с учетом их индивидуально-личностных особенностей; в ходе реализации программы взаимодействует с воспитателями в целях оказания консультативно-просветительской помощи, дает необходимые методические рекомендации, а также отслеживанию коммуникативных навыков педагогов.

- Педагоги обеспечивают регулярное посещение занятий, выполнение предлагаемых заданий, а также на всех этапах реализации программы тесно взаимодействуют с педагогом-психологом, выполняют его рекомендации.
- Администрация отслеживает выполнение всеми участниками программы своих обязанностей.

Ресурсы необходимые для эффективной реализации Программы

Специалисты, реализующие программу, должны обладать профессиональной компетентностью, иметь опыт работы с семьями воспитанников, владеть современными технологиями, личностно-ориентированным системно-деятельностным подходом.

Материально-техническая оснащенность предусматривает наличие помещения для проведения подгрупповых занятий, методических пособий, дидактического демонстрационного и раздаточного материала, наличие необходимых технических средств (*компьютер, принтер, музыкальный центр*).

Ожидаемые результаты.

Приобретение коммуникативного опыта

1. Умение ориентироваться в информации, отбирать из нее необходимое для собственной работы.
2. Конструировать Программу, выбирая содержание и методы ее осуществления, моделировать ход и характер предстоящего общения с коллегами.
3. Преодолевать психологические барьеры общения с коллегами.
4. Осознавать собственные трудности в общении.
5. Повышение потребности персонала в дополнительном обучении и применении полученных навыков на практике.
6. Овладение техниками саморегуляции эмоционального состояния.
7. Улучшение психологического климата в коллективе.
8. Овладение навыками как делового, так и неформального общения.
9. Разрешение конфликтных ситуаций.
10. Устранение барьеров при прохождении информационных процессов, уменьшение искажения информации.

Выступление на итоговом межрегиональном семинаре-совещании «Языки народов России в системе общего образования Российской Федерации»

**Тема: «Психолого-педагогические условия формирования любви к
родному языку у детей дошкольного возраста»**

Заместитель заведующего по УВР
МАДОУ «ЦРР - д/с № 68»
Рудакова Ирина Сергеевна

Социокультурное развитие российского общества и федеральный государственный образовательный стандарт требуют особых компетенций в области профессиональной подготовки педагогических работников и руководителей дошкольных образовательных организаций. В первую

очередь это касается аспектов воспитания гармоничного, социально адаптированного ребенка. Следовательно, педагогическим работникам ДОО необходимо обратить самое пристальное внимание на положительное отношение как к родному, так и к русскому языку и культуре, что способствует социокультурной адаптации детей и формированию у них опыта межкультурного взаимодействия.

Поликультурное образование помогает в процессе выработки навыков общения с людьми других культур, воспитывает чувство уважения к другим национальным традициям и верованиям, что способствует интеграции ребенка в мировое пространство поликультурного образования.

В настоящее время в Российской Федерации остро стоит проблема переориентации дошкольного воспитания на методики, учитывающие возможности адаптации детей, для которых русский язык не является родным. Интеграционные процессы ведут к тому, что с каждым годом количество таких детей будет только увеличиваться, и их вхождение в русскоязычное общество диктует необходимость создания наиболее комфортной и мягкой адаптации к новым для них условиям.

Во всем мире главной целью обучения языку является межкультурная компетенция, которая уже по своей природе социальна. Поэтому сам процесс обучения родному языку строится по формуле «язык + культура».

О важности приобщения ребенка к родному языку, к культуре своего народа написано много. Каждый народ не просто хранит исторически сложившиеся традиции и особенности, но и стремится перенести их в будущее, чтобы не утратить исторического национального лица и самобытности. Приобщение к традициям и родному языку народа, особо значимо в дошкольные годы.

На протяжении многих веков в Ставропольском крае живут разные народы, и это культурное многообразие, постоянное межэтническое общение, межнациональное согласие является бесценным достоянием нашего региона. Знание культуры народов, живущих в нашем крае, обогащает нас пониманием того, кто мы, что нас объединяет, во имя чего мы живем. Это делает нас терпимее друг другу.

Таким образом, мы предположили, что формирование любви к родному языку ребенка дошкольного возраста будет успешным при выполнении следующих психолого-педагогических условий:

- *приобщение детей к культурам разных национальностей;*
- *формирование любви к родному языку как важнейшее средство национальной толерантности;*
- *профессиональная компетентность педагогов ДОО;*

- *взаимодействие ДОО, семьи и культурных центров.*

- 1. Приобщение детей к культурам разных национальностей.*

Современный детский сад - многонационален. В нем встречаются и взаимодействуют взрослые и дети, которые в свою очередь являются представителями разных национальных культур. Чтобы дети не испытывали трудности при адаптации к новым культурным условиям, нужно, чтобы педагоги дошкольных образовательных учреждений воспитывали в детях уважение, интерес, терпение, сопереживание к другим национальным культурам.

Для приобщения к национальной культуре родного края нами были использованы разнообразные методы и формы: организованная образовательная деятельность, беседы, встречи, рассказы, национальные праздники, выставки, посещение музеев и т. д. так, в рамках проведения Месячника здоровья в детском саду прошли спортивно-тематическое развлечение «Традиции и игры народов Северного Кавказа», спортивно-музыкальный праздник «Россия – Родина моя, многонациональная страна». На данных мероприятиях присутствовали родители, которые с удовольствием включались в подвижные и хороводные игры, такие как «Карусель», «Перетягивание каната» в дагестанские народные игры-забавы «Пастух и овцы», «Есть в ауле детский сад», армянские народные игры «Крепость», «Похитители огня» и т.д.

В течение года в нашем ДОО проводятся утренники, тематические развлечения «День рождения русской березки», «Эти прекрасные национальности», «Дети разных народов», «день семьи, любви и верности» и т.д. Каждый месяц проводится мероприятие «Мы ведем репортаж», где дети знакомятся с культурой народов Северного Кавказа, с национальными костюмами, музыкальными инструментами и зажигательным танцем «Лезгинкой».

Приобщение детей дошкольного возраста к национальным культурам родного края формирует основы понимания культурного многообразия окружающего мира, культурных различий людей, положительное отношение к людям другой национальности.

- 2. Формирование любви к родному языку, как важнейшее средство национальной толерантности.*

Для многонациональной России особое значение имеет формирование установок толерантного сознания и поведения, веротерпимости и миролюбия.

Аккумулируя такие нравственные категории, как ответственность, долг, честь, совесть, терпимость, любовь, сопереживание, потребность в

добротворческой, созидательной деятельности и др. Всё это является необходимым условием воспроизводства общества и самоутверждения человека. Народные традиции обеспечивают особую психологическую среду, выступая важнейшим средством воспитания растущих детей.

Следовательно, в совместную деятельность педагога и ребенка МАДОУ «ЦРР – д/с № 68» г. Ставрополя были включены беседы «Я – человек!», «Дом моей большой семьи», «Культура поведения и её компоненты», рассказы «Дом для друзей», «Как мы встречаем гостей», «Залог нашей дружбы – доброта», рассматривание иллюстраций, организация выставок предметов детского творчества «Доброе сердце», «Мы разные, но мы вместе», «Культура моего народа». Наиболее эффективно воздействие на ребенка средствами эстетического воспитания, поэтому большая роль в знакомстве с данными нравственными категориями отводится изобразительной деятельности, прослушиванию литературных и музыкальных произведений. Литература и искусство оказывают огромное влияние на нравственное развитие и эмоциональный мир ребенка.

3. Профессиональная компетентность педагогов ДОУ

В настоящее время, ни одно дошкольное образовательное учреждение не обходится без мероприятий, посвященных фольклорным праздникам народов России. В консультационные дни педагоги МАДОУ «ЦРР – д/с № 68» г. Ставрополя познакомились с темами «Воспитание любви к родному языку у детей дошкольного возраста на основе приобщения их к культуре народов Северного Кавказа», «Воспитание у детей уважительного отношения к национальным ценностям», «Развитие у детей коммуникативных навыков, формирование доброжелательного отношения друг к другу».

Для полноценной реализации системы формирования любви к родному языку в ДОО, развития социальной активности и познавательного интереса дошкольников с педагогами была проведена консультация по необходимости в обновлении и пополнении Уголков патриотического воспитания, направленное на ознакомление детей с историей как родного края, так и с соседними Республиками. В педагогических традициях народа обучение и воспитание осуществляется в гармоническом единстве. Именно эта особенность способствует эффективности учебно-воспитательной работы. Поэтому возрождение традиций вполне справедливо воспринимается как своего рода инновационный феномен.

4. Взаимодействие ДОУ, семьи и культурных центров.

Огромная роль в воспитании маленькой личности принадлежит семье и дошкольному учреждению, при условии, если они будут совместно

воспитывать (договариваться о требованиях, предъявляемых ребенку, о методах воздействия, способах обучения и т.д.) ребенка, то могут прийти к общей цели.

Так, в 2019 году с родителями был проведен социологический опрос по гармонизации межэтнических отношений в детском саду.

В результате социального опроса мы выявили, что 97% родителей считают важным воспитание у детей дошкольного возраста любви к родному языку. Для родителей были разработаны памятки «Мы разные – в этом наше богатство, мы вместе – в этом наша сила!», «Наша большая дружная семья», советы «Как сохранить родной (семейный) язык», «Как помочь в усвоении русского языка». Также был организован мастер-класс для родителей «Национальные костюмы народов Северного Кавказа». Родители с помощью воспитателя по изобразительной деятельности совместно создавали ногайские национальные костюмы, в которых дети выступали на осеннем утреннике «Осенние посиделки»; было организовано родительское собрание «Формирование любви к родному языку: толерантное поведение в семье».

Развитие личности всегда происходит в социокультурном пространстве своего народа, обладающего своей историей, культурой, своим менталитетом, поэтому мы взаимодействуем с культурными дополнительными центрами города Ставрополя, это ансамбль «Кавкасион», фольклорная группа «Ставропольская Вечерка».

Следовательно, в воспитании ребенка активное участие должны принимать все: семья, дошкольное учреждение и социальная среда. Основой сотрудничества должна стать духовная культура. В связи с этим необходимо прививать любовь к родному языку, интерес к культуре разных наций, познакомить с традициями разных народов, помочь детям увидеть в культуре каждого народа свою «изюминку».

Таким образом, национальное образование - это образование, направленное на сохранение этнокультурной идентичности личности путем приобщения к родному языку и культуре с одновременным освоением ценностей народов родного края. Главной целью формирования любви к родному языку является создание психолого-педагогических условий для приобретения детьми дошкольного возраста знаний в области традиционной культуры и социально-исторических ценностей, отражающих характер и психологические особенности, самобытность определенного народа и его культуры; умений и навыков их использования в процессе жизнедеятельности.

Педагогический совет «Теоретические основы общения»

*Заведующий МАДОУ «ЦРР – д/с № 68»
Попова Елена Витальевна*

*Заместитель заведующего по УВР
МАДОУ «ЦРР - д/с № 68»
Рудакова Ирина Сергеевна*

*Педагог-психолог МАДОУ «ЦРР – д/с № 68»
Агибалова Ирина Николаевна*

Задачи:

- ✓ Углубление знаний воспитателей о психолого-педагогических основах общения;
- ✓ Ознакомление с функциями, формами и условиями оптимального педагогического общения;
- ✓ Обеспечение активности воспитателей и участие их в диалоге по проблеме педагогического общения;
- ✓ Характеристика функций общения.

Повестка педагогического совета:

1. Определение способности к общению;
2. Формы общения воспитателя с детьми;
3. Условия оптимизации педагогического общения.

Тезисы к содержанию лекции-диалога

Под педагогическим общением мы будем понимать систему взаимодействия педагога с воспитуемыми с целью познания их, оказания воспитательных воздействий, организации педагогически целесообразных взаимоотношений, формирование благоприятного для психического развития ребенка микроклимата в группе дошкольного учреждения.

Одной из функций общения является установление общности между людьми. Установлению общности способствует знакообмен, который позволяет выделять «своих» среди всех прочих. И тот, кто отмалчивается, да еще отворачивается от людей, тем самым подает им (хочет он этого - или нет) знак, который читается следующим образом: «Я вам не свой, вы мне не свои».

Первейшая человеческая функция общения - это регуляция совместной деятельности. Участие в совместной деятельности требует от каждого из нас определенных знаний.

Вторая функция общения – это изначальный инструмент познания всего

на свете. Ребенок, получая сведения о мире «опредмеченными» — через язык и благодаря своему участию в общей деятельности (для начала хотя бы в коммуникативной деятельности), — постоянно переходит к «опредмечиванию» самого себя, к выделению «Я» среди других людей, среди разнообразных «не Я». Поэтому общение выполняет еще одну важную функцию — осознание своего «Я».

У всякого индивида есть его отдельные потребности — физиологические, такие как голод, и психологические, как потребность в положительных эмоциях. И во все времена удовлетворение человеком этих потребностей происходило с использованием общения. Привлечь к себе внимание, выразить себя, убедить в чем-либо окружающих, призвать к себе на помощь, вызвать их сочувствие, получить от них приказ, разъяснение либо разрешение какого-либо действия — все это поистине вечные задачи общения. Итак, одна из функций общения — самоопределение личности в ее мыслях и поступках.

Способность к общению — врожденная или приобретенная? Не исключено, что задающий такой вопрос утратил веру в свои коммуникативные способности и полагает, что ему этого «не дано от природы». Природа, однако, предусмотрела весьма высокий уровень коммуникативной «готовности» для человеческих существ. Еще Л.С. Выготский обратил внимание исследователей на то, что, не достигнув месяца от роду, младенец прерывает сосание груди на звук материнского голоса. К двум месяцам он способен отличить «добрую» мимику и интонацию взрослого от «злой», и на «добрую» у него появляется «комплекс оживления».

Способность к общению у человека врожденна. Но она должна быть развита соответствующим воспитанием. Для того, чтобы педагогическое общение воспитателя с детьми было оптимальным, чтобы оно в большей степени способствовало психическому развитию дошкольников, необходимо знать, чего ждут от общения со взрослыми дети, что является особенно значимым для установления с ними благоприятных взаимоотношений.

Экспериментальные исследования, проведенные под руководством М.И. Лисиной, показали, что на протяжении первых семи лет жизни последовательно возникают и сменяют друг друга несколько форм общения детей и взрослых.

Первоначально возникает непосредственно-эмоциональное общение с близкими взрослыми. В основе его лежит потребность ребенка во внимании и доброжелательном отношении к себе со стороны окружающих. Общение младенца со взрослыми протекает вне какой-либо другой деятельности и

составляет ведущую деятельность ребенка данного возраста.

Эта форма общения имеет большое значение в психическом развитии ребенка. Основными средствами общения являются мимические движения.

Ситуативно-деловая форма общения детей со взрослыми (6 месяцев – 2 года).

Главной особенностью этого вида общения детей со взрослыми следует считать практическое взаимодействие ребенка и взрослого. Помимо внимания и доброжелательности ребенок раннего возраста начинает испытывать нужду еще и в сотрудничестве взрослого (просьба о помощи, приглашение к совместным действиям, обращение за разрешением). Это помогает детям узнавать предметы, осваивать способы действия с ними. В этот период очень важна положительная оценка, поскольку она оказывает влияние на усвоение действий с предметами.

Внеситуативно-познавательная форма общения (3–5 лет). Признаками появления третьей формы общения может служить возникновение у ребенка вопросов о предметах, их разнообразных взаимосвязях. Важнейшим средством общения на данном этапе является речь, потому что она одна открывает возможности выйти за пределы одной частной ситуации и осуществить то «теоретическое» сотрудничество, которое составляет суть описываемой формы общения. При этом виде общения ребенок обсуждает со взрослыми предметы и явления мира вещей. Сюда относятся и сообщения новостей, познавательные вопросы, просьбы почитать, рассказы о прочитанном, виденном, фантазии. Основным мотивом этого типа общения является стремление ребенка к общению со взрослыми ради получения новой информации или обсуждения с ними возможных причин разнообразных явлений окружающего мира.

Внеситуативно-личностная форма общения (6–7 лет).

Это общение служит целям познания социального, а не предметного мира, мира людей, а не вещей. Этот вид общения существует самостоятельно и представляет собой коммуникативную деятельность в «чистом виде». Ведущими мотивами на уровне четвертой формы общения являются личностные мотивы. Взрослый человек как особая человеческая личность – вот то основное, что побуждает ребенка искать с ним контакты. При внеситуативно-личностном общении предметом обсуждения является человек. В основе его лежит потребность ребенка в эмоциональной поддержке, его стремление к взаимопониманию и сопереживанию.

Какие коммуникативные качества и умения вызывают симпатию в межличностном общении? Какие условия необходимы для оптимального педагогического общения?

1. Искренний интерес к человеку, умение преодолеть свой эгоцентризм в общении с ним. Особо талантливых в общении людей отличает повышенное внимание и тонкая наблюдательность, превосходная память на все, касающееся другого человека.

2. Умение слушать других как конкретное проявление интереса к людям. Нередко, кстати, не обращают внимание на то, что признаком интересного собеседника является умение не столько говорить, сколько умение слушать. Простые житейские наблюдения показывают, что многие люди больше испытывают потребность говорить, нежели слушать. К сожалению, имеется явный дефицит благодарных слушателей, и если вам удастся стать хорошим слушателем, симпатии людей потянутся к вам, поскольку им нравятся те, с кем они могут удовлетворить свои потребности, а сильная потребность выговориться есть у многих.

3. Обращение к человеку (ребенку, коллеге, родителям своих воспитанников) по имени. Помните, что имя человека – самый важный для него звук на любом языке. Человека больше интересует его имя, чем любые другие имена во всем мире, вместе взятые. Запомнив это имя и непринужденно употребляя его, вы делаете такому человеку тонкий комплимент.

4. Доброжелательность в отношении к людям. Если хотите, чтобы люди к вам хорошо относились, старайтесь доброжелательно относиться к ним, поскольку в сфере общения неумолимо работает закон взаимного отклика.

5. Улыбайтесь в общении с людьми. Очень много для взаимных симпатий дает улыбка. Она греет и создает аванс положительного отношения.

6. Удовлетворение потребности человека в общении. Для завоевания симпатии людей полезно уметь удовлетворять их потребности. Потребностей у любого человека много, и их надо изучать, проявлять интерес к интересам другого человека.

Самый верный путь к сердцу человека – это беседа с ним о том, что он ценит превыше всего. Поэтому надо говорить о том, что интересует вашего собеседника. Умение дать почувствовать людям их значительность, уважение к их мнению исключительно важно для завоевания авторитета в педагогическом общении.

Практикум

«Коммуникативная гимнастика»

*Педагог-психолог МАДОУ «ЦРР – д/с № 68»
Агибалова Ирина Николаевна*

Данная форма работы представляет собой цикл из 6 занятий, направленный на развитие коммуникативных способностей. Занятия могут проводиться педагогом-психологом 1 раз в неделю.

Занятие 1.

Цель: Упражнение особенно подходит для первого занятия и является хорошим способом «сломать лёд» и быстро познакомить участников друг с другом.

Необходимое время: 30 минут.

Материалы: бумага, карандаш, ручки.

Подготовка: Каждому члену группы даются карандаши и бумага.

Участники получают следующую инструкцию. Напишите в столбик цифры от 1 до 10 и десять раз ответьте на вопрос «кто я?». Используйте характеристики, черты, интересы и чувства для описания себя, начиная каждое предложение с местоимения «я»... После того как закончите составлять этот перечень, приколите листок бумаги на видном месте на груди. Затем начинайте медленно ходить по комнате, подходите к другим членам группы и внимательно читайте то, что написано на листке у каждого. Не стесняйтесь комментировать перечни других участников. В качестве варианта каждый член группы может громко прочесть свой перечень остальной группе.

Занятие 2.

Следующие упражнения могут предоставить членам группы возможность для лучшего знакомства и экспериментирования с вербальным и невербальным общением.

Необходимое время: 30 минут.

Подготовка: специальной подготовки не требуется.

Выберите себе партнёра. Вместе выполняйте одно из описанных ниже коммуникативных упражнений. Приблизительно через пять минут перейдите к другому партнёру и выполните второе упражнение. То же повторите и для двух последних упражнений. Спина к спине. Сядьте на пол спина к спине. Постарайтесь вести разговор. Через несколько минут, повернитесь и поделитесь своими ощущениями. Сидящий и стоящий. Один из партнёров сидит, другой стоит. Постарайтесь в этом положении вести разговор. Через несколько минут, поменяйтесь позициями, чтобы каждый из вас испытал ощущение «сверху» и «снизу». Ещё через несколько минут, поделитесь своими чувствами. Только глаза. Посмотрите друг другу в глаза. Установите зрительный контакт без использования слов. Через несколько минут вербально поделитесь своими ощущениями. Исследование лица. Сядьте

лицом к лицу и исследуйте лицо вашего партнёра с помощью рук. Затем дайте партнёру исследовать ваше лицо. Поделитесь своими ощущениями и переживаниями.

Занятие 3.

Цель: расширения сенсорного осязания и развития межличностного доверия.

Необходимое время: 1 час.

Материалы: повязка на глаза; достаточное пространство для работы; предпочтительно выполнять упражнение на открытом месте.

Подготовка: специальной подготовки не требуется.

Группе даётся следующая инструкция. Разделитесь на пары, выбрав себе в качестве партнёра наименее знакомого человека. Один человек в каждой паре становится ведущим. Другой – ведомым, ему одевается повязка на глаза. Через полчаса поменяйтесь ролями. Упражнение выполняется невербально.

Если вы в роли ведущего, возьмите вашего партнёра за кисть, руку или талию и водите его для сенсорного исследования пространства. Молча руководите им. Приводите вашего партнёра в контакт с интересующей его фактурой, например с листьями, занавесками и коврами. Постарайтесь заставить партнёра ощутить солнечное тепло, услышать птиц или отдалённые разговоры, ходить и бегать. Через 20-30 минут остановитесь и снимите повязку с глаз партнёра. Затем поделитесь своими чувствами, касающиеся руководства и ответственности за другого. В качестве ведомого обратите внимание на то, как вы себя чувствуете, когда вынуждены полностью доверять другому человеку, берущему на себя ответственность за ваш опыт и благополучие. Почувствуйте каждое новое ощущение. Поделитесь своими чувствами с партнёром.

Занятие 4.

Цель: язык – важнейшее средство коммуникации, форма существования и выражения мышления. Это упражнение помогает силами группы изменить структуру своего языка.

Необходимое время: 30 минут.

Подготовка: специальной подготовки не требуется.

Сядьте лицом к лицу с партнёром и глядя ему в глаза, скажите три фразы, начиная каждую словами «я должен». Теперь вернитесь к своим фразам и замените в них слова «я должен» словами «я предпочитаю», сохранив неизменными остальные части. Затем выслушайте изменённые фразы в утверждениях партнёра. Поделитесь своими переживаниями. По очереди с

партнёром скажите три фразы, начинающиеся словами «я не могу». И затем замените в них «я не могу» на «я не хочу». Поделитесь с партнёром своим опытом и посмотрите, можете ли вы почувствовать свою способность отказаться, а не свою некомпетентность или беспомощность. Наконец, по очереди с партнёром скажите три фразы, начинающиеся словами «я боюсь, что», и затем поменяйте «я боюсь, что» на «я хотел(а) бы», оставляя остальные части фраз без изменений. Слова «я должен», «я не могу», «мне надо», «я боюсь, что» отрицают вашу способность быть ответственным. Изменяя свой язык, вы можете сделать шаг к повышению ответственности за собственные мысли, чувства и действия.

Занятие 5.

Цель: отработка коммуникативных умений в группе, а также для овладения навыками высказывания и принятия обратных связей.

Необходимое время: 1 час. Материалы: нет.

Подготовка: специальной подготовки не требуется.

Три члена группы добровольно вызываются участвовать в упражнении. Каждый доброволец выбирает один из коммуникативных стилей:

1. *умиротворяющий* – угождающий и соглашающийся человек, непрестанно извиняющийся и старающийся любой ценой не вызвать волнения. Умиротворяющий чувствует свою бесполезность, выглядит беспомощным.

2. *обвиняющий* – противоположен умиротворяющему. Упрекает, провоцирует, считает других виновными. Говорит громким, властным голосом, мышцы лица и тела напряжены.

3. *человек – компьютер* – ультрарассудительный, спокойный холодный и собранный человек, избегающий выражать чувства. Говорит монотонно, абстрактно, выглядит негибким, зажатым.

4. *уводящий в сторону* – высказывает нерелевантные и приводящие в недоумение суждения. Позы тела кажутся неуклюжими, интонации могут не соответствовать словам. Добровольцы, демонстрируя определённый коммуникативный стиль, включаются в дискуссию друг с другом. Остальные члены группы наблюдают взаимодействие; такая форма выполнения упражнения получила название «круглый аквариум». Через пять минут наблюдателей приглашают прокомментировать своё восприятие дискуссии. Затем добровольцы делятся с группой впечатлениями, возникшими в данной ситуации. Экспериментируя с альтернативными способами общения, участники могут научиться подходить друг к другу в более соответствующей и менее защитной манере. Теперь повторите процедуру с тремя новыми

участниками. Постарайтесь дать каждому члену группы поучаствовать хотя бы один раз.

Занятие 6.

Цель: снижение тревожности, связанной с межличностным общением, отработка коммуникативных умений.

Необходимое время: 30 мин.

Подготовка: специальной подготовки не требуется.

Группа делится на пары. На первом этапе одному участнику в паре разрешается задавать только открытые вопросы, дающие возможность партнёру ответить более полно. Другой участник пары отвечает на каждый вопрос с помощью раскрывающей произвольной информацией, которая выходит за рамки строгого ответа на вопрос. Оставайтесь в роли около пяти минут, чтобы оба партнёра могли поупражняться в постановке открытых вопросов и предоставлении произвольной информации. На втором этапе упражнения один участник из каждой пары начинает добровольно давать свободную информацию или описывать личный опыт.

Второй участник пытается продлить разговор, либо прося пояснить, либо перефразируя. Между двумя этапами упражнения дайте парам поделиться своими переживаниями и трудностями.

Когда вы сможете легко открывать свой внутренний мир, задавать вопросы, допускающие широкий диапазон ответов, используя методы активного слушания, вы овладеваете искусством ведения разговора.

Коммуникативный тренинг

*Педагог-психолог МАДОУ «ЦРР – д/с № 68»
Агibalова Ирина Николаевна*

Задачи:

- формирование профессиональных практических навыков в области управления стрессовыми состояниями и конфликтами, возникающими в коммуникативных ситуациях;
- обучение навыкам профилактики, анализа, арбитража и разрешения как внутриличностных, так и межличностных конфликтов.

1. «Эмпатия»

Цель: освоение методик эмпатического общения (активное слушание, перефраз, вхождение в раппорт и др.), позволяющих точнее понять эмоциональное состояние собеседника и смысл его сообщения, избавиться

собеседника от коммуникативного стресса, предотвратить возможный конфликт с ним. Расширение эмоционального опыта, формирование толерантности к личности другого, как собственного антистрессорного «щита».

Процедура:

- Упражнение «Пантерлоги»

Участники играют в испорченный видеотелефон, по цепочке демонстрируя «соседу справа» позу и жест, показанные «соседом слева». В момент общения каждой пары все остальные участники от нее отворачиваются. Когда «цепь» замкнется, автор невербального сообщения должен оценить степень соответствия ему того, что дошло до него в итоге.

- Упражнение «Протеже»

Участники работают в парах: № 1 из каждой пары должен поведать партнеру некую персональную информацию о себе, которую затем № 2 перескажет всей группе своими словами, стараясь при этом не исказить смысл сообщения и его эмоциональный фон: № 1 должен оценить, насколько № 2 это удалось.

- Упражнение «Маугли»: «мы с тобой одной крови – ты и я»

№ 2 из каждой пары называет (пишет) для № 1 пять своих отрицательных качеств. Задача № 1 так рассказать об этих качествах (в чем они проявляются и почему нежелательны), как бы они были его собственными. № 2 должен оценить, насколько партнеру удалось влезть в его шкуру, насколько они оказались «одной крови».

2. «Арт-терапия стресса»

Процедура:

Участники получают листы бумаги и цветные мелки, садятся за круглый стол. Задание: нарисовать себя на данном этапе жизненного пути (в любом жанре, при этом мастерство художника в этом случае значения не имеет) и 4 своих проводников (кого и что угодно), дать название своему рисунку и показать их всем с необходимыми комментариями. Руководитель и участники группы могут высказывать свои ассоциации.

3. «Эйфория»

Цель: снятие стрессового напряжения, развитие эмпатии.

Процедура: участники группы работают в парах. По очереди каждый называет партнеру ситуацию, неизменно вызывающую у него яркие положительные эмоции. Задача партнера – вербально живописать предложенную ситуацию так, чтобы слушающий мог ощутить эйфорию, на время рассказа (2,5-3 мин.) полностью погрузившись в воображаемое.

4. Красный стул

Цель: получение поощрительного заряда положительных эмоций, приобретение навыка «держат удар» лести, комплимента, заслуженной похвалы (как фактора стресса), отработка полезных коммуникативных навыков.

Процедура: доброволец садится на стул в центре круга. Остальные по очереди дают отчет в форме «Я-сообщение» о своем впечатлении от тех или иных достоинств сидящего на «красном стуле» (о внешности, манере, стиле поведения и общения, таланте и т.д.). Сидящий может сохранять молчание или реагировать на реплики. По окончании ему предлагается поделиться своими впечатлениями и обсудить их.

5. Сказкотерапия конфликтного поведения

Цель: развитие навыков анализа и альтернативного разрешения конфликтных ситуаций русской народной сказки «По щучьему велению».

Процедура: участники группы (один продолжая другого) припоминают сюжет известной сказки, определяют предмет (что?) и стороны (кто?) каждого конфликта (их минимум 12), анализируют более типичные по схеме:

1. Почему? (причина конфликта)
2. Как? (стратегия и тактика конфликтного поведения сторон)
3. Зачем? (цели, интересы, выгода/исходы сторон).

Затем участники предлагают и инсценируют наиболее остроумные альтернативные способы разрешения этих конфликтов.

6. «Консенсус»

Цель: выявление стратегий поведения в процессе выработки командного решения, формирование методов убеждения и достижения консенсуса в деловой игре – виртуальной стрессогенной ситуации, чреватой конфликтами.

Процедура: руководитель делит участников на «экипажи» по 5-6 чел. и предлагает ситуацию: «Ваш корабль потерпел крушение в Тихом океане, в 1000 милях от берега. Судно вот пойдет ко дну, а вашей команде нужно перетащить в резиновую лодку столько, сколько успеете, из 15 уцелевших предметов (выдается список). Кроме них у каждого экипажа найдутся: пачка сигарет, коробок спичек, 5 долларов бумажками. Время дорого, нужно начать загрузку резиновой лодки с самого необходимого, чтобы в случае, если вы не успеете, ко дну пошло наименее ценное!»

Задание:

1. за 10 минут составьте индивидуальный (каждый человек

отдельно) список вещей по степени убывания их необходимости (№1 – самая нужная вещь, № 15 – самая бесполезная);

2. за следующие 15 мин выработайте единый командный список, при этом запрещается проводить голосование, нужно, чтобы каждый член команды искренне согласился с принятым ранжированием предметов, расположение предметов в списке должно быть мотивировано;

3. предстоит обсуждение итоговых списков, представителю команды придется объяснять, почему одни вещи предпочли другим.

Рекомендации для вырабатывающих командное решение:

1. Слушайте чужое мнение.
2. поддержите то мнение, с которым вы согласны хотя бы отчасти.
3. Избегайте принуждения и торга.
4. имейте в виду, что расхождение во мнениях способствует принятию решения!

В каждой команде может быть один наблюдатель, не участвующий в обсуждении списка, его впечатления от происходившего будут важны при общегрупповом обсуждении упражнения. В процессе наблюдения ему стоит обращать внимание на:

- слушают ли чужое мнение?
- искренне ли соглашаются с чужим мнением?
- как настаивают на своем (аргументируют, кричат, используют давление, торг, обман).

7. «Арбитраж»

Цель: получение опыта конструктивного противодействия и арбитража; исследование различных стратегий ведения дискуссии.

Процедура: участники разбиваются на тройки и инсценируют конфликт (желательно, чтобы предмет конфликта был реальным). Двое поочередно изображают конфликтующие стороны (то себя, то своего реального оппонента), третий становится арбитром. Важно, чтобы каждый попробовал обе роли: авторитарного и самоуверенного нападающего и оправдывающегося пассивного манипулятора. Необходимо групповое обсуждение итогов ролевой игры.

8. «Прощание»

Цель: вербальное подведение итогов тренинга, выражение эмоционального отношения участников группы друг к другу и к руководителю.

Процедура: участники группы по кругу имеют возможность высказать мнение, насколько эффективным им показался тренинг, насколько он

оправдал их ожидания, что нового открыл в области мотивации человеческого поведения и в межличностных отношениях, оказал ли влияние на субъективный уровень стресса конкретного участника.

ПРОЕКТ
Посвященный 77-й годовщине
Победы в Великой Отечественной войне

«Память бессмертна»

Руководитель проекта:
Заместитель заведующего по УВР
МАДОУ «ЦРР - д/с № 68»
Рудакова Ирина Сергеевна

Чувство патриотизма многогранно по содержанию. Это и любовь к своей семье, родным местам, и гордость за свой народ, и ощущение своей неразрывности с окружающим миром, желание сохранять и преумножать богатство своей страны.

Патриотическое воспитание ребенка – это основа формирования будущего гражданина.

Воспитать патриота своей Родины – ответственная и сложная задача, решение которой в дошкольном детстве только начинается. Планомерная, систематическая работа, использование разнообразных средств воспитания, общие усилия детского сада и семьи, ответственность взрослых за свои слова и поступки могут дать положительные результаты и стать основой для дальнейшей работы по патриотическому воспитанию. Именно поэтому возникла идея создания проекта «Память бессмертна», в котором принимали участие воспитанники родители (законные представители), сотрудники МАДОУ «ЦРР – Д/С № 68».





МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ЗАМЕСТИТЕЛЕЙ РУКОВОДИТЕЛЯ

КОМПЕТЕНТНОСТИ ЗАМЕСТИТЕЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

Управленческие компетенции

Организационные компетенции

Прогнозирование и планирование – способность прогнозировать и ставить цели, достигать намеченных результатов.

Организация и координация – способность ставить задачи, организовывать, направлять, своевременно устранять недопустимые отклонения от заданного плана.

Мотивация – способность стимулировать подчиненных на труд.

Контроль – способность анализировать, оценивать эффективность деятельности для целей.

Организация своей текущей деятельности – способность планировать, организовывать и эффективно распределять свое рабочее время.

Компетенции, зависящие от специфики труда

Эффективное управление в изменяющейся среде – умение решать связанные с изменениями задачи организации.

Способность к переменам – умение распознать изменения во внешней среде, постоянное отслеживание организационных и социальных тенденций.

Ориентация на сотрудников – способность формировать партнерские взаимоотношения.

Компетенции, зависящие от специфики труда

Способность работать в условиях ненормированного рабочего дня.

Адаптационная способность – способность изменения стиля управления в зависимости от своеобразия решаемых задач, квалификации и сплоченности сотрудников организации.

Профессиональные компетенции

Знания, относящиеся к определенной области

Умения, относящиеся к определенной области

Навыки, относящиеся к определенной области

Личностно-деловые компетенции

Личностные свойства – лидерство, аналитические способности, высокая работоспособность, инициативность, готовность принимать решения и нести за них ответственность, дисциплинированность и пунктуальность, самокритичность и самоконтроль.

Личностные качества – бесконфликтность и коммуникабельность, способность позитивно воспринимать ситуацию, быть справедливым, способность контролировать негативные и позитивные эмоции, стрессоустойчивость.

Личная коммуникация – командоориентированность, умение ясно, четко и кратко выражать свои мысли, умение пользоваться языковыми средствами и привлекать внимание аудитории, способность вести переговоры, способность использовать нужные стили и методы межличностного общения для влияния на людей и построение эффективных взаимоотношений, умение эффективно управлять своим поведением в зависимости от конкретных задач, ситуаций и личных характеристик людей, с которыми приходится общаться.

**УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ ЗАМЕСТИТЕЛЕЙ
РУКОВОДИТЕЛЯ
«Способность к планированию»**

Таблица № 1

Компонент	Характеристика
Формальные требования	Наличие образования, психологическая устойчивость, формальные требования по соответствию должности и др.
Знания	Наличие знаний стратегического, тактического и инвестиционного планирования, наличие сертификатов повышения квалификации по курсам управления проектами, стоимостного анализа, оценка рисков, сценарного планирования и др.
Навыки и умения	Навыки составления стратегических, тактических, инвестиционных планов, управление рисками, самоорганизации, управления временем. Владение методами SWOT – анализа, сценарного планирования и др. Навыки решения стратегических и тактических задач. Умения работы с информацией. Практика пользования прикладными компьютерными программами.
Установки	Понимание необходимости стратегического планирования в бизнесе, готовность следовать ранее поставленным планам и целям, желание развивать компанию.
Качества	Умение предвидеть, системность и объективность мышления, аналитические способности, креативность, внимательность, последовательность.