

**Черникова Лариса Викторовна**

канд. пед. наук, доцент

ГАУ ДПО НСО «Новосибирский институт  
повышения квалификации и переподготовки  
работников образования»  
г. Новосибирск, Новосибирская область

## **ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИМ КОЛЛЕКТИВОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

***Аннотация:** автор раскрывает механизмы взаимодействия в педагогическом коллективе, определяет условия эффективности такого управления и психолого-педагогические барьеры, возникающие в профессиональной среде коллег. Выявленная проблематика позволила представить опыт решения проблемы формирования эмоционально-благоприятного климата среди педагогов в процессе повышения квалификации.*

***Ключевые слова:** групповая динамика, личностные потребности педагогов, возрастные циклы жизни.*

Специфика деятельности заместителей директоров по воспитательной работе, методистов образовательных организаций, руководителей структурных подразделений учреждений дополнительного образования в современных условиях требует от данных специалистов осознания специфики функциональных обязанностей не только всех субъектов процесса управления, но и постижение личностных характеристик этих субъектов. К таким проявлениям в сфере психолого-педагогической науки относят механизмы межличностного взаимодействия в коллективе, определение эффективности его жизнедеятельности, совершенствование эмоционального климата в профессиональной среде. Кроме того, в подавляющем большинстве образовательных организаций коллективы являются по своему составу феминизированными, что также ставит перед ру-

ководителями образовательных организаций ряд специфических социально-образовательных задач.

Актуальность серии перечисленных вопросов была подтверждена автором настоящей статьи вместе с преподавателями и методистами кафедры педагогики и психологии в условиях повышения квалификации различных, по своему кадровому составу, учебных групп в течение 2015–2018 годов. Мы выявили у слушателей курсов проблему информационной загруженности, которая проявляется инертностью в работе и быстрой утомляемостью, а также общий социальный контекст повышенной эмоционально-психологической нестабильности в среде родителей учащихся, которая вызывает переутомление, нарушение внутренней гармоничности и психологического здоровья у педагогов. Проведённое обследование позволило выявить обострившееся противоречие между потребностью администрации в стабильных педагогических результатах и проявлением больших внутренних психологических затрат педагогов в коллективе для достижения этих результатов. Соблюдение профессиональной этики по отношению к коллегам, уровень культуры и образования педагогов зачастую приводит к проектируемым коллективным результатам, но оставляет внутриличностное конфликтное напряжения, переутомление, эмоциональную нестабильность. Все эти проблемные ситуации, так или иначе, разрешают слушатели на курсах повышения квалификации через эмоциональное расслабление при смене обстоятельств, индивидуальные беседы и возможности получения объективной обратной связи от преподавателей кафедры на то или иное профессиональное проявление.

Выявленное ключевое противоречие позволило переосмыслить и рассмотреть те психолого-педагогические аспекты управленческой деятельности, которые базируются на субъектной природе педагогов. Мы решали задачу в учебных группах не только актуализируя внимание к теоретическим знаниям по проблеме, но и использовали возможность организации процесса повышения квалификации педагогов в максимально комфортных условиях. В формате данной теоретико-методической статьи мы представляем некоторые особо важные

психолого-педагогические аспекты, актуальные в части преодоления типичных барьеров, препятствующих эффективной управленческой деятельности.

Назовём вначале знание процессов развития *индивидуальной и групповой динамики* в педагогическом коллективе (И.В. Вачков, Б.М. Мастеров, К. Левин). Термин «групповая динамика» ввел К. Левин в гештальтпсихологии, а во втором периоде его научного творчества он распространил этот подход и на социальную психологию. Следуя за идеями авторов, мы считаем, что в коллективе необходимо учитывать *индивидуальную динамику* личности педагога; *межгрупповую динамику* (объединяющий «вектор протеста», направленный на противостояние в группе); *собственно групповую динамику* (эмоциональное поле с силовыми линиями взаимной поддержки). В педагогическом коллективе особое внимание от руководителя требуется для отслеживания актуализации стадии агрессии, когда происходит предъявление претензий некоторыми педагогами на какую-нибудь роль в коллективе и стадию устойчивой работоспособности, ведущей к эмоциональному сплочению и стабильности профессиональной деятельности. Тем самым руководитель имеет возможность влиять на развитие психологического климата отношений в среде коллег. Особого внимания требует позитивно эмоциональная стадия сплочения и принятия задач коллективом, которая присутствует в начале учебного года, а также стадия завершения групповых процессов при уходе в летний отпуск.

В процессе управления руководителю педагогического коллектива необходимо не только понимать происходящие индивидуальные и групповые процессы развития, но и владеть навыками разрешения возникающих конфликтных ситуаций, умением вывести группу на стадию продуктивного взаимодействия. Особо значимым, в общем контексте, является позитивный настрой в начале учебного года и при любом групповом взаимодействии, в частности. Ресурсами руководителя в данном вопросе являются: во-первых, его личная внутренняя гармония, во-вторых, позитивный настрой, в-третьих, возможность встреч с коллегами в неформальной и уютной обстановке.

Мы убедились, что такой опыт участия в групповой динамике на курсах повышения квалификации полезен для педагога с точки зрения приобретения умений и навыков организации детских групп и коллективов, а также с точки зрения организации профессионального общения в педагогическом коллективе образовательного учреждения.

*Создание условия для удовлетворения разноплановых потребностей в педагогическом коллективе* (Э.Ф. Зеер, И.А. Колесникова, А. Маслоу, К. Роджерс и др.). Обсуждение в учебной группе наиболее актуальных для педагогов в коллективе уровней личностных потребностей, объединенных пирамидой А. Маслоу, показало, что большинство педагогов выделяют: потребность принадлежности к педагогическому коллективу, потребность в чувстве личностной и профессиональной безопасности, эстетику оформления учреждения и рабочего места, формирующего имидж образовательного учреждения.

В процессе управления руководителю необходимо приобрести умение осознавать личностные потребности свои коллег, что способствует формированию позитивной атмосферы в коллективе, положительного отношения к администрации учреждения. При возможности создания перечисленных условий как раз и будет происходить интенсивное развитие самого руководителя как субъекта. Специфика управления педагогическим коллективом и работа с коллективом взрослых дает психологическое понимание выбора задач и методов управления (коррекция проблемных ситуаций или перспективное развитие на основе заложенных традиций педагогического коллектива).

Теоретические знания о возрастных циклах жизни педагогов (А.С. Бойшаков, Л.С. Выготский, Р.С. Немов) позволяют рассматривать достижение коллективных педагогических результатов в зависимости от социальной ситуации развития личности педагогов, а, следовательно, от умения в конструктивном плане проходить случающиеся кризисные ситуации развития. Педагоги могут проживать как личностные, так и профессиональные кризисы, когда происходит снижение профессиональной самооценки, профессиональной успешности и стабильности поведенческих проявлений в коллективе.

В процессе управления руководителю необходимо использовать метод индивидуального собеседования для информационной осведомленности о ситуации развития педагогов. Возможно сотрудничество с психологом в коллективе для диагностики и решения проблем личностного развития. При организации процесса повышения квалификации преподаватели кафедры реализуют следующие функции: *терапевтическая* (общение «педагог-преподаватель» нацелено на принятие, понимание сильных и слабых сторон слушателя, понимание возрастных и личностных ограничений, помощь в нахождении ресурса для выполнения программы обучения); *восстановительная* (общение «педагог-группа» предполагает наличие в учебной группе благоприятной психологической атмосферы, удобного графика занятий, кофе-паузы).

В ходе проведенного экспресс-исследования мы сделали вывод о том, что при организации повышения квалификации в учебной группе руководителю программы обучения и всему преподавательскому составу необходимо учитывать, что в сфере межличностных отношений в педагогическом коллективе педагог испытывает потребность в эмоциональном понимании и взаимодействии с другим человеком. Однако бывает так, что очень часто слушатели на курсах в присутствии других чувствуют себя одинокими и изолированными. Поэтому опыт, приобретаемый в специально организованных группах в системе повышения квалификации, оказывает поддержку и понимание педагогу-практику взамен отчуждению, помогает решению проблем в его профессиональной деятельности. Организация среды профессионального общения педагогов способствует их личностно-профессиональному развитию, а переживания, происходящие в искусственно создаваемой обстановке, могут естественно переноситься во внешний мир.

Относительно справедливости данного вывода необходимо заметить, что выстраивание системы непрерывного профессионального образования на основе межличностного общения в среде профессиональной деятельности, показывает: развитие личности педагога-практика является наиболее приоритетным, более важным фактором, чем даже сам результат освоения программы обучения.

### ***Список литературы***

1. Большаков А.С. Искусство жить или психология и стратегия успеха. – Ростов н/Д.: Феникс, 2009. – 300 с.
2. Вачков И.В. Основы технологии группового тренинга. Психотехники: учебн. пособ. – 2-е изд. – М.: Ось-89, 2001. – 144 с.
3. Зеер Э.Ф. Личностно-ориентированное профессиональное образование. – М.: Академия профессионального образования, 2002. – 43 с.
4. Колесникова И.А. Педагогическая праксиология: учебн. пособ. для студ. высш. пед. уч. заведений / И.А. Колесникова, Е.В. Титова. – М.: Академия, 2005. – 256 с.
5. Черникова Л.В. Формирование содержания дополнительной профессиональной программы. Научно-методические аспекты // Сибирский учитель. — 2016. – №1 (104). – С. 27–31.