

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт педагогики и психологии детства  
Кафедра педагогики и психологии детства

## **Организация сотрудничества в педагогическом коллективе ДОО**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа  
допущена к защите  
Зав. кафедрой Е.В. Коротаева

\_\_\_\_\_

дата

\_\_\_\_\_

подпись

Исполнитель:  
Баталова Наталья Александровна,  
обучающийся БУ- 53z группы

\_\_\_\_\_

подпись

Научный руководитель:  
Бывшева Марина Валерьевна,  
канд. пед. наук, доцент

\_\_\_\_\_

подпись

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ СОТРУДНИЧЕСТВА В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ КОЛЛЕКТИВЕ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
1.1. Понятие о совместной деятельности в педагогическом коллективе .	7
1.2. Сотрудничество как фактор профессионального роста педагогов ..	16
1.3. Управленческие условия сотрудничества в педагогическом коллективе дошкольной образовательной организации .....	26
ГЛАВА 2. ПРАКТИКА ОРГАНИЗАЦИИ СОТРУДНИЧЕСТВА ПЕДАГОГОВ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ...	35
2.1. Изучение готовности педагогов к сотрудничеству в коллективе дошкольной образовательной организации .....	35
2.2. Комплекс мероприятий обеспечивающий сотрудничество в педагогическом коллективе дошкольной образовательной организации...	44
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	57
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	60
ПРИЛОЖЕНИЕ 1 .....	67
ПРИЛОЖЕНИЕ 2 .....	71
ПРИЛОЖЕНИЕ 3 .....	74
ПРИЛОЖЕНИЕ 4 .....	75
ПРИЛОЖЕНИЕ 5 .....	76

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность совершенствования профессионального взаимодействия педагогов подтверждается современными требованиями к кадровым условиям реализации основной образовательной программы дошкольного образования (уровню профессиональной компетентности, перспективам развития личности педагога), заданными Законом «Об образовании в Российской Федерации», Федеральным образовательным стандартом дошкольного образования, профессиональным стандартом педагога.

Согласно исследованиям А.И. Донцова, А.К. Марковой, П.И. Третьякова, Л.И. Уманского и др., успешность образовательной деятельности определяется тем, насколько эффективно организован педагогический коллектив. А.Г. Ковалев писал: «Действие тогда эффективно во всех отношениях, когда оно осуществляется в форме сотрудничества членов коллектива» [17, с. 22]. На современном этапе обновления дошкольного образования особое внимание уделяется обеспечению качества образовательного процесса в дошкольных образовательных организациях на основе сотрудничества педагогов как профессионалов, что вызывает необходимость поиска способов и средств управления педагогическим коллективом с учетом особенностей педагогической деятельности в реализации основной образовательной программы.

Специфика профессиональной деятельности педагога заключается в ее совместно-индивидуальном характере: с одной стороны, педагогический коллектив нацелен на реализацию задач социализации и развития детей, в с другой, каждый специалист реализует рабочую программу с применением широкого спектра технологий. Проблема заключается в слабой взаимосвязи педагогов дошкольной образовательной организации между собой в части согласования технологического компонента реализации основной образовательной программы дошкольного образования. Так называемое

«разделение труда» между специалистами мешает целостному видению образовательного маршрута ребенка, затрудняет отбор и сопряжение методов и приемов, обеспечивающих педагогическую поддержку развития и социализации детей дошкольного возраста. Исходя из этого, необходимо обеспечить сотрудничество педагогов дошкольной образовательной организации в специально организованной совместной деятельности.

В психолого-педагогической литературе проблема коллектива достаточно изучена в нескольких аспектах. В работах А.С. Макаренко, Л.И. Уманского, А.В. Петровского и других нашли отражение различные аспекты межличностных отношений в коллективе. Вопросы развития педагогического коллектива исследованы в трудах Н.К. Крупской [24], Т.С. Шацкого [63], Ю.А. Конаржевского [21], Я.Л. Коломинского [20] и др.

При изучении проблемы коллектива широко используется понятие «сотрудничество», которое рассматривается А.И. Донцовым [11], Е.В. Коротаевой [22, 23], А.К. Марковой [32], П.И. Третьяковым [57] и другими учеными. Под сотрудничеством понимаются совместные действия нескольких субъектов, направленные на получение общего результата, при этом выполняются не только совместные воздействия на общий предмет труда, но и происходит воздействие участников друг на друга. На основе совместной деятельности в группе складывается определенная структура, появляются коллективные ценности и нормы, регулирующие отношения людей. В этой связи сотрудничество обладает высоким потенциалом для развития профессионально-педагогической деятельности и общения, в том числе в коллективе дошкольной образовательной организации.

Однако вопросы сотрудничества в педагогическом коллективе дошкольной образовательной организации остаются мало изученными. В управленческой практике, как правило, поднимается вопрос о функциональном распределении обязанностей педагогов, при этом мало обращается внимания на характер взаимодействия членов педагогического коллектива и согласования их действия для достижения единого результата

в реализации основной образовательной программы дошкольного образования.

В связи с этим возникает противоречие между необходимостью организации сотрудничества педагогов дошкольной образовательной организации в целях успешной реализации образовательной программы и недостаточной разработанностью этого вопроса в науке и практике образования.

Все вышеизложенное обусловило выбор темы исследования: «Организация сотрудничества в педагогическом коллективе дошкольной образовательной организации».

**Объект исследования:** взаимодействие педагогов в профессиональном коллективе дошкольной образовательной организации.

**Предмет исследования:** комплекс мероприятий, способствующих организации сотрудничества педагогов дошкольной образовательной организации.

**Цель работы:** теоретически обосновать и разработать комплекс мероприятий, направленных на организацию сотрудничества педагогов дошкольной образовательной организации для эффективной реализации основной образовательной программы дошкольного образования.

Исходя из цели работы, были поставлены следующие задачи:

- изучить понятие сотрудничества в психолого-педагогической литературе;
- выявить и отобрать управленческие условия, необходимые для организации сотрудничества педагогов дошкольной образовательной организации;
- разработать критерии и выполнить диагностику готовности педагогов дошкольной образовательной организации к сотрудничеству в коллективе;
- разработать комплекс управленческих мероприятий по организации сотрудничества педагогов дошкольной образовательной организации в аспекте эффективной реализации основной образовательной программы

дошкольного образования.

Методы исследования: анализ и обобщение педагогической и психологической литературы, опрос, количественный и качественный анализ полученных данных.

База практической части исследования: МБДОУ детский сад № 468 г. Екатеринбурга.

Структура работы: выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложений.

# ГЛАВА 1. НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ СОТРУДНИЧЕСТВА В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ КОЛЛЕКТИВЕ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1. Понятие о совместной деятельности в педагогическом коллективе

Современные подходы к понятиям «педагогический коллектив», «совместная деятельность в коллективе» заложены известными педагогами в начале XX века (Н.К. Крупской, А.С. Макаренко, Т.С. Шацкий и др.). И сейчас вполне своевременны мысли Н.К. Крупской, которая большое значение придавала именно коллективной работе педагогов, считая, что только коллективные усилия принесут эффективные результаты в деле повышения мастерства педагогов [24, с. 90].

По мнению А.В. Петровского, «коллектив – организованная группа людей, в которой члены объединены общими ценностями, целями и задачами деятельности, значимыми» и для каждого члена, и для целой группы; в данной группе людей межличностные отношения определяются личностно значимым содержанием совместной деятельности [44, с. 47]. Исследователь обращает внимание на то, что определяющими в коллективе являются взаимодействие и взаимоотношения его членов, опосредованные содержанием совместной деятельности.

Е.С. Кузьмин называет главным условием существования коллектива совместную деятельность, на основе которой в группе складывается определенная структура, появляются коллективные ценности и нормы, регулирующие отношения людей [25, с. 57].

Г.М. Андреева считает, что коллектив – «высшая стадия развития организованной общности людей, направленная на достижение социально значимых целей и объединяющая людей как самим процессом совместной деятельности, так и ее организацией, и системой стимулирования» [1, с. 38].

Педагогический коллектив В.С. Лазарев определяет, как группу «совместно работающих педагогов, имеющих общие образовательные цели, достижение которых является для них лично значимым, и реализующих структуру межличностных отношений и взаимодействий, способствующих достижению этих целей» [51, 16].

Исследователь называет такие отличительные признаки коллектива, как наличие общей цели совместной деятельности, общественно и лично значимой для каждого члена коллектива; наличие специфической структуры отношений, которая определяется содержанием, принципами, целями совместной деятельности [51].

С.Л. Фоменко рассматривает педагогический коллектив как «общность учителей, объединенную духовными и социально значимыми ценностями и гуманными целями обучения и воспитания подрастающего поколения, организованную для совместной профессиональной деятельности», способную выполнять ее качественно и обеспечивать возможности профессионального развития для каждого члена коллектива [59, с. 91].

На основе этой дефиниции можно определить педагогический коллектив дошкольной образовательной организации (ДОО) как группу педагогов, объединенных общими целями совместной деятельности в реализации основной образовательной программы дошкольного образования, которые являются для них лично значимыми и обуславливают особые межличностные отношения.

В.А. Сластенин выделяет ряд специфических особенностей педагогического коллектива, к которым относятся следующие:

– специфика профессиональной деятельности, заключающаяся в обучении и воспитании детей. Эффективность этой деятельности определяется уровнем педагогической культуры каждого его члена, характером межличностных отношений, пониманием коллективной и индивидуальной ответственности, степенью организованности, сотрудничества.

– высокая степень самоуправления. Основные вопросы жизни и деятельности педагогического коллектива рассматриваются на различных уровнях управления (педсовет, методические объединения, общественные организации).

– коллективный характер труда и коллективная ответственность за результаты педагогической деятельности. Индивидуальные усилия отдельных воспитателей не принесут желаемых успехов, если они не согласованы с действиями других педагогов, если нет единства действий, требований в организации режима дня, в оценке результатов освоения детьми программы. Любовь к ребенку, желание научить его, уважение к личности, педагогическое творчество, оптимизм, общая и профессиональная культура представляют собой базу, на которой складывается единство действий педагогов [53].

А.Г. Гогоберидзе отмечает еще одну особенность педагогического коллектива дошкольной образовательной организации, а именно его женский состав. Это обстоятельство влияет на характер взаимоотношений, возникающих в коллективе. Женские коллективы более эмоциональны, склонны к частой смене настроений, более конфликтны, чем те педагогические коллективы, в которых работает достаточное количество мужчин. С другой стороны, женщины по самой своей природе более настроены на воспитательную деятельность, способны более гибко выбирать приемы и способы педагогического воздействия [12, с. 413].

Н.С. Дежникова добавляет к этим особенностям возможную перегрузку педагогов, которая влечет за собой нехватку свободного времени и отрицательно сказывается на психологическом состоянии членов коллектива [10].

В.С. Лазарев представляет сущность педагогического коллектива через комплекс следующих характеристик [26].

1. Ценностно-ориентированная зрелость. Показывает степень готовности членов коллектива прикладывать усилия для достижения высоких

результатов в образовательной деятельности, в ее развитии и саморазвитии коллектива. Ценностно-ориентированная зрелость определяется тремя показателями: ориентированностью на достижения в текущей деятельности, ориентированностью на развитие и ориентированностью на саморазвитие. Об этом можно судить по тому, какие цели педагогический коллектив ставит перед собой.

Развитый педагогический коллектив ставит перед собой цели трех типов: собственно образовательные (текущие цели образовательной деятельности), цели развития учебно-воспитательной деятельности, цели саморазвития коллектива. Такой коллектив способен эффективно наращивать образовательный потенциал организации за счет освоения новых технологий, повышения профессионального уровня каждого педагога.

2. Организованность коллектива – его способность выстраивать рациональную структуру совместной деятельности и гибко перестраивать ее в меняющихся условиях. Организованность определяется ответственностью членов коллектива, их сработанностью и включенностью в управление.

3. Сплоченность коллектива отражается способностью противостоять внутренним и внешним воздействиям, отрицательно влияющим на эффективность совместной деятельности. Сплоченность определяется единством ориентации, совместимостью и потенциальной стабильностью коллектива [26].

В рамках нашего исследования интерес представляет изучение Н.С. Дежниковой совместной деятельности педагогов в коллективе. Ученый замечает, что совместная деятельность педагогов – это не арифметическая сумма усилий отдельных воспитателей. Это сложное явление отличается процессом формирования целеполагания, мотивов, связей и отношений между членами коллектива [10, с. 43].

Не случайно Б.Ф. Ломов писал, что содержание совместной деятельности «значительно богаче индивидуальной. Каждый участник

совместной деятельности вносит в нее свой уникальный опыт», которого нет ни у кого другого [30, с. 21].

Г.М. Андреева [1], А.И. Донцов [11] и др. полагают, что социально обусловленная совместная предметная деятельность является главным системообразующим и интегрирующим основанием группы. Совместную деятельность можно представить, как «организованную систему активности взаимодействующих индивидов, направленную на целесообразное производство объектов материальной и духовной культуры» [11, с. 18].

Значение совместной деятельности для развития коллектива исследовал А.Л. Журавлев. Говоря о признаках совместной деятельности в любом коллективе, он выделял наличие общей цели, общего мотива, совместных действий, выполняемых с помощью индивидуальных и групповых средств, способов, приемов; общего результата. Ученый называет совместную деятельность фактором, формирующим коллектив [13].

На основании характера и уровня развития взаимоотношений в группе педагогов А.В. Петровский предлагает классифицировать группы. Ведущим признаком классификация выступает опосредствование групповых взаимоотношений содержанием совместной деятельности [43].

Ученый называет общность, в которой межличностные отношения не опосредствуются содержанием совместной деятельности, ее целями, ценностями, диффузной группой. В ходе осознания задач и целей совместной деятельности «из аморфной структуры диффузной группы начинают выкристаллизовываться такие структурные образования, как межличностные отношения» [43, с. 62].

Постепенно совместная деятельность для членов группы приобретает все более значимый и осознанный характер, становясь основой дальнейшего развития группы. На этом уровне развития группы существует более четкая мотивация внутригрупповых предпочтений, которая основывается не только на опыте общения, но и на результатах совместной деятельности. Группу, в которой межличностные отношения зависят от содержания совместной

деятельности, его успеха или неуспеха, ученый назвал ассоциацией или кооперацией.

Наконец, группа, в которой «межличностные отношения опосредствуются личностно значимым и общественно ценным содержанием групповой деятельности», названа коллективом» [44, с. 63].

Н.С. Дежникова указывает, что коллективной является на всякая педагогическая совместная деятельность. Чтобы педагогическая деятельность приобрела коллективный характер, в ее процессе должна быть использована такая «система коммуникаций», которая позволяет педагогам обмениваться мнениями, соотносить свои взгляды с точкой зрения коллег [10, с. 44].

В.А. Сухомлинский раскрывает некоторые условия организации эффективной совместной деятельности педагогического коллектива: формирование интереса к определенной учебно-воспитательной проблеме, освоение инновационных проблем, «каждый раз по-новому открывающихся перед творчески работающим педагогом»; выявление важнейших навыков, умений, которыми должен обладать ребенок того или иного возраста; определение индивидуальных способностей, интересов воспитателей и рациональное их использование в процессе коллективной деятельности [55, с. 115].

Р.Х. Шакуров развивает идеи А.С. Макаренко о роли дисциплины в жизнедеятельности коллектива. Исследователь акцентирует внимание на том, что демократия, свобода и ответственность, дисциплина едины. Совместная деятельность должна базироваться на общих нормах, обязательных для выполнения всеми педагогами [62].

Ю.А. Конаржевский подчеркивает, что в педагогическом коллективе каждый воспитатель видит общую цель, стремится к ней, согласовывая свои действия с другими педагогами, подчиняя собственную педагогическую деятельность нормам, правилам, требованиям, принятым в коллективе. Однако каждый педагог имеет свой «неповторимый почерк» [21].

Типы совместной деятельности, или способы взаимодействия в процессе решения общей задачи, названные Л.И. Уманским в отношении школьников, можно отнести и к членам педагогического коллектива:

- совместно-индивидуальный тип, участники деятельности объединены временем и пространством общей деятельности, но каждый выполняет свою работу самостоятельно;

- совместно-последовательный тип, участники деятельности распределяют обязанности в процессе деятельности, и результат работы одного участника служит основанием для работы другого;

- совместно-взаимодействующий тип, в котором участники связаны всем процессом деятельности – ее целью, процессом, результатом. Для этого типа характерны обязательность участия каждого в решении общей задачи, примерная одинаковая интенсивность труда, зависимость результата от каждого участника в равной степени [58].

Х.М. Цориева отмечает, что непосредственная деятельность педагога с детьми носит индивидуальный характер. Поэтому в целях укрепления педагогического коллектива необходимо создавать особые ситуации, при которых педагоги могли бы сотрудничать. Такими условиями являются организация различных профессиональных объединений: педагогов, работающих с детьми одного возраста; педагогов, работающих по одной воспитательной проблеме, и т.д. В этих объединениях педагоги уточняют конкретные задачи каждого, обмениваются мнениями, делятся опытом, оказывают друг другу помощь [60].

Л.Ю. Львова говорит о том, что «педагогическое мастерство – коллективное искусство». Индивидуальное творчество педагогов «сливается в единый поток» мастерства педагогического коллектива. Таким образом, подлинным воспитателем является не отдельный педагог, а «творческий ансамбль» – педагогический коллектив [31, с. 130].

Л.Ю. Львова перечисляет компоненты, необходимые для успешного решения педагогическим коллективом задач совместной деятельности:

психологическая совместимость членов коллектива, наличие в коллективе педагогов разного возраста и разной степени мастерства, общность творческих поисков, выдвижение педагогической проблемы. Большое значение, по ее мнению, имеют индивидуальные особенности каждого воспитателя, их учет [31].

«Ансамблевость» педагогической деятельности отмечает и Н.В. Бордовская. По ее мнению, педагогическая активность бывает эффективной и развивает личность ребенка только при условии совместной, согласованной деятельности педагогов. Высшим критерием такой согласованности можно считать не просто взаимодействие педагогов между собой, но их взаимосодействие, направленное на достижение конечной цели, которой является развитие личности ребенка, его обучение и воспитание, но не достижение методически совершенного процесса [6, с. 153].

Опираясь на эту мысль Н.В. Бордовской, Е.И. Сахарчук вводит понятие «коллективного субъекта», под которым она понимает сообщество педагогов, способное проявлять различные формы совместной активности, взаимосвязанность и взаимозависимость, способность к рефлексии. Педагогический коллектив, по представлению Е.И. Сахарчук, это единое целое, связанное общими целями и ценностными ориентациями, обладающее ответственностью, отличающееся наличием чувства «Мы» [52].

М.В. Гончар называет деятельность педагога в составе педагогического коллектива интерактивным сотрудничеством с коллегами в проблемных группах постоянного и сменного состава, направленным на решение педагогических профессиональных задач [9].

Отмечая совместно-индивидуальный характер педагогической деятельности, В.Н. Панферов обращает внимание на то, что эта деятельность предполагает коллективную ответственность за ее результаты. Эта особенность требует от каждого педагога владения навыками сотрудничества, в первую очередь – умения совместно добывать необходимую информацию, выслушивать, обсуждать различные вопросы,

понимать точку зрения коллектива, уметь ее принимать, дополнять или отклонять аргументированно. Индивидуальные усилия, считает ученый, не принесут желаемых результатов, если они не согласованы с действиями других воспитателей, если нет единства в требованиях и решениях. Он замечает, что отсутствие согласованности может быть следствием неблагоприятных взаимоотношений в коллективе и может сказаться на социально-психологическом климате [40, с. 272].

Л.Н. Вольвач на основе своих исследований называет следующие факторы эффективной совместной деятельности педагогического коллектива: участие членов группы в принятии решений о целях совместной деятельности, эмоциональная близость педагогов, взаимозависимость (взаимная компенсация недостатков, взаимопомощь, значимость каждого участника группы), откровенный обмен мнениями и поиск решения, отказ от сокрытия конфликтов, умелое и своевременное их разрешение, сплоченность группы, особенности руководства (соблюдение дистанции в отношениях с подчиненными, отсутствие лишних амбиций, показ личного примера) [8, с. 64].

Организацию совместных действий членов коллектива, позволяющую им реализовать общую для них цель, А.В. Мудрик рассматривает их взаимодействие. Групповое взаимодействие в педагогическом коллективе предполагает включение всех членов в процессы выдвижения целей, достижение которых необходимо для решения задач, планирования работы, выполнения намеченного, анализа деятельности [35].

Таким образом, анализ психолого-педагогической литературы позволил определить педагогический коллектив дошкольной образовательной организации как группу педагогов, объединенных общими целями совместной деятельности, которые являются для них личностно значимыми и обуславливают особые межличностные отношения. Исследователями выделены особенности, характеристики педагогического

коллектива. Одной из особенностей педагогического коллектива является совместно-индивидуальный характер труда.

Совместная деятельность педагогического коллектива, по мнению ученых, представляет собой важный фактор, формирующий коллектив. Среди признаков совместной деятельности выделяются наличие общей цели, мотива, совместных действий, общего результата. Высшей целью совместной деятельности педагогического коллектива ДОО является развитие личности детей. Достижение этой цели возможно лишь при условии согласованной работы всех членов коллектива.

## **1.2. Сотрудничество как фактор профессионального роста педагогов**

Как отмечает К.Ю. Бабанский, взаимная активность педагогов в образовательном процессе наиболее полно отражается термином «педагогическое взаимодействие» [42, с. 56].

Е.В. Коротаева определяет педагогическое взаимодействие как «детерминированную образовательной ситуацией, опосредуемую социально-психологическими процессами связь субъектов образования, приводящую к количественным и/или качественным изменениям исходных качеств и состояний» данных субъектов [23, с. 28]. Ученый отмечает, что педагогическое взаимодействие не всегда имеет «положительный вектор развития» [23, с. 40].

По утверждению Б.Ф. Ломова, взаимодействие «как бы пронизывает совместную деятельность, играя организующую роль» [30].

В психологии выделяют несколько стратегий поведения членов коллектива в совместной деятельности по отношению друг к другу [40].

К ним относятся:

– содействие, которое предполагает действенную помощь другим людям, активную поддержку в достижении общих целей;

– противодействие – совершение несогласованных с другими членами коллектива действий, препятствующих достижению общих целей;

– уклонение от взаимодействия – избегание взаимодействия, активный уход от него даже тогда, когда обстоятельства требуют взаимодействия.

Возможные ситуации взаимодействия определяются различным сочетанием этих стратегий. Также выделяются несколько типов взаимодействия.

Сотрудничество предполагает активную помощь друг другу, активное содействие в достижении целей каждого и общих целей совместной деятельности.

Противоборство – партнеры противодействуют друг другу, активно препятствуют достижению целей (конфликтная форма взаимодействия).

Уклонение от взаимодействия – партнеры избегают активного взаимодействия.

Однонаправленное содействие – одна из сторон совместной деятельности способствует достижению целей другой стороны, уклоняющейся от взаимодействия.

Однонаправленное противодействие – одна из сторон препятствует достижению целей другой стороны, которая уклоняется от взаимодействия.

Контрастное взаимодействие – один партнер активно содействует другому, который активно противодействует.

Компромиссное взаимодействие – в зависимости от ситуации партнеры то содействуют, то противодействуют друг другу [40].

В педагогическом коллективе могут встречаться все эти типы взаимодействия.

В «Педагогическом словаре» приводится следующее определение: сотрудничество – «совместная, взаимосвязанная деятельность педагогов, построенная на демократических принципах и ориентированная на достижение лично значимых целей» [19, с. 89].

Энциклопедический словарь педагога дает следующие определение: сотрудничество – это «тип взаимодействия между людьми в процессе совместной деятельности, который характеризуется согласованностью мнений и действий» [4, с. 630]. В.С. Безрукова считает, что сотрудничество в педагогическом коллективе – показатель высокого уровня развития отношений между педагогами. Сотрудничество возможно лишь на основе духовно-нравственного единства и внешне проявляется в доброжелательности, взаимном доверии, признании достоинств друг друга.

Е.В. Коротаева перечисляет такие признаки этого вида взаимодействия: присутствие участников деятельности в пространстве и времени, наличие общей цели и единой мотивации, наличие органов со-организации и руководства, согласованность индивидуальных операций в деятельности, получение общего конечного результата, развитие межличностных отношений в процессе деятельности [23, с. 89].

Рассматривая перечисленные признаки сотрудничества по отношению к педагогическому коллективу, можно отметить, что не всегда возможно присутствие участников деятельности, т.к. каждый педагог работает по своему расписанию с определенной группой детей. Педагог может иметь собственную тактическую цель при проведении конкретного мероприятия. Это вызывает определенные трудности в организации сотрудничества в педагогическом коллективе. Однако коллектив педагогов связан единой стратегической целью: развитием личности детей. Поэтому сотрудничество в деятельности педагогов необходимо.

В педагогическом коллективе работают органы со-организации и руководства в лице руководителей методически объединений или творческих групп, организаторов проектов или педсоветов. Также члены педагогического коллектива распределяют между собой роли в процессе деятельности и согласовывают отдельные действия между собой. Например, в ДОО физическим развитием детей, по большей части, занимается

инструктор по физкультуре, а музыкальным воспитанием – музыкальный работник.

Общим конечным результатом деятельности педагогов можно считать решение задач, поставленных образовательной программой организации. В процессе сотрудничества активно развиваются межличностные отношения педагогов.

Е.В. Коротаева отмечает, что в образовательном процессе позитивный или негативный характер межличностных отношений является важным фактором, не менее значимым для членов коллектива, чем организация образовательной деятельности [23, с. 92].

В понимании А.К. Марковой, сотрудничество педагогов в коллективе – это деятельность, требующая «особых граней профессиональной компетентности» [32, с. 99].

Под профессиональной компетентностью понимают интегральную характеристику деловых и личностных качеств специалистов, которая отражает уровень опыта, знаний, умений и навыков, достаточных для осуществления определенного рода деятельности [37, с. 22].

С точки зрения А.К. Марковой, профессиональная компетентность педагога складывается из профессиональных знаний, умений, профессиональных психологических позиций, установок, личностных особенностей. Все эти аспекты деятельности педагога находят отражение в сотрудничестве с коллегами [32].

По мнению ученого, педагогическое сотрудничество требует особых умений. К ним относятся: устремленность на общие цели и задачи, рациональное распределение ролей в образовательной организации с учетом индивидуальных способностей и взаимодополнения; умение организовывать общую работу группы; умение высказывать и отстаивать свою точку зрения; считаться с другими точками зрения; способность терпимо относиться к другим членам коллектива [32, с. 99].

Особое внимание в процессе организации сотрудничества А.К. Маркова обращает на поведение педагога в конфликтах. Часто возникающие конфликтные ситуации связаны со спецификой педагогического коллектива: его преимущественно женским составом, высокой степенью напряженности труда и т.д. Причинами конфликтов, по ее мнению, являются «низкая техника общения, нетерпимость к другому, блокирование потребности другого в равенстве, установка на активное вмешательство во внутреннюю жизнь другого (что бывает свойственно педагогам)» [32, с. 102].

Умение выйти из конфликта – особое умение педагога. «Конфликтные» педагоги прибегают при решении конфликта к помощи других лиц, обвинениям в адрес другой стороны, подавлению властью или уходят от конфликта. Конфликты у таких педагогов приобретают затяжной, хронический характер. «Неконфликтные» педагоги пытаются разобраться в причинах конфликта и найти его решение с учетом интересов обеих сторон, выслушивают и учитывают мнение других. В этом случае вероятность конфликтов снижается.

Выход из конфликта заключается не в том, чтобы игнорировать, устранить или предотвратить его, а в том, чтобы найти способ сделать его продуктивным. Такой конструктивный выход возможен при концентрации усилий обеих сторон, при наличии движения навстречу друг другу [32].

Л.М. Митина включает в понятие «педагогическая компетентность» сочетание знаний предмета, методики, а также умений и навыков педагогического общения [33, с. 67]. Причем условия для творческой совместной деятельности, «помогающего поведения», сотрудничества создает «положительно эмоциональное, комфортное общение» [33, с. 40].

Исследователь утверждает, что одним из профессионально значимых качеств педагога является «направленность на людей» (в том числе на членов педагогического коллектива), выражающаяся в проявлении интереса, заботы,

содействия развитию, готовности к взаимодействию и взаимопомощи, к сотрудничеству [33].

В.А. Слостенин выделяет среди профессионально значимых качеств педагога умение организовать «сотрудничество с коллегами в педагогическом процессе, основанное на единстве цели в профессиональной деятельности», а также коммуникативные умения (слушать другого, понять точку зрения другого) [54, с. 50].

А.Г. Гогоберидзе говорит о необходимости создания корпоративной культуры взаимодействия сотрудников дошкольной образовательной организации. Корпоративная культура взаимодействия – совокупность моделей поведения членов коллектива ДОО, которые выработаны в процессе становления коллектива и наиболее удобны для педагогов. Среди компонентов корпоративной культуры можно выделить следующие [12].

Положение педагога в организации. В ДОО с высокой корпоративной культурой каждый педагог рассматривается как субъект, как специалист с собственным опытом решения профессиональных задач, имеющий профессиональные и личностные интересы и потребности, а также определенные возможности. При этом на первый план выходят такие качества специалиста, как готовность к сотрудничеству, работе в команде, способность организовать работу команды. Это помогает, считает А.Г. Гогоберидзе, создавать комфортные условия трудовой деятельности и стимулирует каждого воспитателя к профессиональному росту [12].

Также важным компонентом корпоративной культуры являются стили разрешения конфликтов, принятые в коллективе педагогов. Для высокого уровня культуры характерно разрешение конфликтов с применением стиля сотрудничества, когда все стороны участвуют в его разрешении, отстаивают свои интересы, стараясь сотрудничать между собой, имея в виду интересы и заботы каждой стороны. Также конфликты могут разрешаться в стиле компромисса, когда все стороны немного уступают в своих интересах для выработки единого решения.

Высокая корпоративная культура взаимодействия в ДОО, предполагающая различные формы сотрудничества педагогов, является наиболее эффективной для достижения задач, поставленных в образовательной программе организации [12].

Р.В. Овчарова рассматривает сотрудничество педагогов в коллективе как один из элементов социально-психологического климата. Она уверена, что для эффективной профессиональной деятельности педагог должен найти правильные способы взаимодействия с коллегами, чтобы каждый воспитатель мог свободно выражать свои желания, чувствовать себя значимым членом коллектива [38, с. 127].

Исследователь показывает, что к основным чертам здорового социально-психологического климата педагогического коллектива относятся атмосфера взаимного внимания, уважительного отношения, духа сотрудничества, сочетающего ответственность и требовательность к себе и другим.

Так же и Н.П. Аникеева в качестве признаков благоприятного социально-психологического климата в педагогическом коллективе выделяет некоторые элементы сотрудничества: доверие и высокую требовательность членов коллектива друг к другу, доброжелательную критику, возможность свободно выражать собственное мнение при обсуждении вопросов, признание права за членами коллектива принимать важные для него решения, принятие ответственности за состояние дел в коллективе каждым его членом, отсутствие давления, удовлетворенность от принадлежности к коллективу [2].

А.В. Петровский [21], Н.И. Шевандрин [64] раскрывают характерные черты современного педагогического коллектива, которые являются признаками налаженного сотрудничества:

– сплоченность – единство мнений членов коллектива по важнейшим вопросам деятельности организации, единство действий в жизненно важных ситуациях;

- организованность – умение налаживать взаимодействие внутри педагогического коллектива, распределять обязанности таким образом, чтобы добиться максимальной эффективности, готовность к изменению организационной структуры при необходимости;
- информированность - доступность наиболее важной информации о состоянии развития организации, коллектива;
- контактность – взаимная общительность, благоприятные личные взаимоотношения, общее позитивное восприятие всех членов коллектива;
- открытость – готовность к взаимодействию, обмену опытом, готовность к диалогу;
- ответственность – сознательное, добросовестное отношение к педагогической деятельности, осознание значимости своего труда как вклада в общую образовательную миссию организации;
- коллективизм – готовность и умение решать вопросы коллегиально, через общественные, педагогические советы, руководствуясь перспективой развития организации, сохраняя и укрепляя ее.

С.М. Платонова выделяет следующие умения, необходимые для сотрудничества в коллективе:

- прогностические – умения целеполагания и планирования, принятия решения, разработки проекта;
- организаторские – умение возглавить подготовку дела, готовить необходимые условия, распределять и выполнять поручения, контролировать деятельность других;
- коммуникативные – умение слушать и слышать, высказывать и отстаивать свою точку зрения, уточнять и развивать мысль собеседника, работать в группе;
- рефлексивные – умение анализировать события, извлекать уроки из жизненного опыта, ставить задачи саморазвития [46].

Целью сотрудничества педагогов в образовательной организации, по мнению Е.В. Коротаевой, является формирование единого педагогического коллектива субъектов образовательного процесса, мобильно решающего поставленные обществом задачи образования, воспитания, открытого к саморазвитию и обмену опытом с другими образовательными организациями [23, с 80].

В диссертации И.И. Черноградского сделан вывод о большом значении сотрудничества педагогов для совершенствования образовательного процесса в образовательной организации и профессионального роста педагогов. Ссылаясь на ряд психологических исследований, ученый делает заключение о том, что источником развития любого человека, средством его самореализации и стимулом для дальнейшего личностного и профессионального роста является взаимодействие с ближайшей средой, с людьми [61].

Профессиональный рост педагога определяется развитием всех его профессионально значимых качеств.

По определению Е.Г. Мулеван, профессиональный рост педагога – это непрерывный, динамичный процесс его личностных и деятельностных изменений, характеризующих становление профессионально значимых качеств и способностей, достижение профессиональной успешности в результате активного саморазвития [36].

М.М. Поташник указывает, что профессиональный рост педагога связан с приобретением способов деятельности, позволяющих ему оптимальным образом реализовать свое предназначение, решить стоящие перед ним задачи по обучению, воспитанию, развитию детей [48, с. 11].

Итак, можно сказать, что развитие умения сотрудничать является одним из факторов профессионального роста педагога ДОО. При этом мы опираемся на определение фактора как «существенного обстоятельства, момента в каком-либо процессе, явлении», данное в толковом словаре русского языка С.И. Ожегова [39, с. 847].

С.А. Пятаева утверждает, что профессиональный рост педагога связан с возникновением потребности в расширении границ собственных возможностей, уточнении общих идей, преодолении профессиональной замкнутости. «Занимая определенную позицию, человек стремится к самосовершенствованию посредством профессиональной деятельности, профессионального сотрудничества с другими людьми» [49, с. 21].

Исследователь обращает внимание на то, что профессиональный рост педагога дошкольной образовательной организации происходит во взаимодействии с коллегами, предоставляющем возможности для самореализации и творчества. Среди выделенных ею существенных социально-психологических характеристик педагога ДОО как субъекта профессиональной деятельности, поведения и отношений присутствуют такие, как открытость новому опыту, профессиональная активность, свобода и оригинальность в использовании средств и форм взаимодействия с коллегами, перспективность в отношениях, желание сотрудничать с другими педагогами, повышать уровень взаимодействия [49, с. 26].

Таким образом, анализ литературы позволил определить понятие «сотрудничество в педагогическом коллективе ДОО» как совместную деятельность педагогов, для которой характерно наличие общей цели, совместных действий и получение общего результата.

Для сотрудничества с другими членами коллектива педагог должен обладать следующими умениями:

- коммуникативными – умение слушать и слышать, высказывать и отстаивать свою точку зрения, учитывать точку зрения других, адресовать свое сообщение другому, уточнять и развивать мысль собеседника;

- организаторскими – умение возглавить подготовку дела, планировать работу группы коллег, рационально распределять обязанности, подготовить необходимые условия, контролировать работу коллег, анализировать результаты работы группы;

– умения поведения в конфликтной ситуации – находить конструктивный выход из конфликта, учитывающий интересы всех сторон.

Признаками сотрудничества в педагогическом коллективе являются сопричастие участников деятельности в пространстве и времени, наличие общей цели и единой мотивации, рациональное распределение ролей с учетом индивидуальных и возрастных особенностей воспитателей, согласованность индивидуальных операций в деятельности, получение общего конечного результата.

Сотрудничество в педагогическом коллективе является одним из факторов профессионального роста педагогов. С одной стороны, профессиональный рост может эффективно происходить лишь при условии сотрудничества, с другой стороны, сам профессиональный рост педагогов укрепляет их сотрудничество.

### **1.3. Управленческие условия сотрудничества в педагогическом коллективе дошкольной образовательной организации**

В «Словаре русского языка» С.И. Ожегова термин «условия» истолковывается как обстоятельство, от которого что-то зависит; правила, установленные к какой-либо области; обстановка, в которой что-то происходит [39].

Понятие «условия» является общенаучным, в педагогическом аспекте Н.В. Ипполитова характеризует его сущность следующим образом: условия – комплекс причин, обстоятельств, способов, приемов, влияние которых на субъекты образования может ускорять или замедлять развитие последних [15].

По определению А.В. Мудрика, управлением в образовании называется «сознательное использование руководителями отношений власти, имеющихся ресурсов (материальных, организационных, личностных и др.),

научных знаний для получения результатов, как можно полнее реализующих задачи и цели образования [35, с. 74].

Таким образом, управленческие условия обеспечения сотрудничества можно определить как целенаправленно конструируемые руководителем обстоятельства, правила, способы, приемы, способствующие обеспечению сотрудничества членов педагогического коллектива ДОО.

Создавая управленческие условия обеспечения сотрудничества, руководителю необходимо учитывать содержание понятия «сотрудничество» и умения, необходимые каждому педагогу для его организации.

А.В. Мудрик, описывая условия, необходимые для организации сотрудничества в процессе совместной деятельности, отмечает, что руководителю необходимо возбуждать у членов коллектива интерес к содержанию этой деятельности, «желание активно взаимодействовать с товарищами», с другой стороны, необходимо сделать это содержание «настолько субъективно значимым, чтобы оно давало пищу для размышлений и побуждало стремление осмысливать себя, других, отношения к себе, с собой, к миру и с миром» [35, с. 75].

Для этого ученый предлагает делать акцент в содержании деятельности на том, что может быть субъективно значимым для конкретных педагогов в зависимости от их интересов, возрастных и индивидуальных особенностей. Содержание деятельности для конкретного воспитателя может стать субъективно значимым, если он чувствует возможность решения в ее процессе собственных задач и проблем (получение благоприятной позиции среди членов коллектива, удовлетворение интересов и потребностей) [35].

Для членов коллектива привлекательность деятельности связана с формами ее организации, с тем, насколько эти формы учитывают возрастные особенности педагогов, насколько они современны.

Также ученый считает важным, чтобы содержание совместной деятельности носило социально ориентирующий характер, т.е. чтобы расширяло видение мира педагогами, способствовало познанию ими

социальной действительности и человеческих отношений, помогало определить собственную позицию в жизни. Итак, содержание деятельности должно быть информационно насыщенным, субъективно значимым и позволяющим развивать творческие способности членов коллектива [35].

В.М. Лизинский подчеркивает, что работа по организации сотрудничества педагогов должна строиться на создании инновационного климата, использовании нестандартных подходов, возбуждении интереса участников. «Соревновательность и увлеченность, уважение мнения коллег, признание за ними авторитетного права на одобрение и поддержку – это необходимое условие, вне которого решить эту проблему (организации сотрудничества) невозможно» [29, с. 71].

С.Л. Фоменко говорит о больших возможностях организации инновационной, исследовательской деятельности для развития сотрудничества в коллективе ДОО [59].

Л.Н. Вольвач особо отмечает проектную деятельность педагогов. По ее утверждению, проектная деятельность может быть фактором, сплачивающим и объединяющим воспитателей. Вовлечение большинства педагогов в проектную деятельность, наличие продуктов интеллектуальной деятельности (новое содержание, новые формы образовательной деятельности), нацеленность на получение высоких результатов в процессе этой деятельности создают «необходимость сотрудничества» в педагогическом коллективе [8, с 99].

А.В. Мудрик считает, что сотрудничество членов педагогического коллектива стимулируется организацией деятельности, требующей самостоятельности педагогов. Он рекомендует руководителю образовательной организации «знать, учитывать и использовать особенности микрогрупп, их направленность, интересы, знания, умения и т. д.» [35, с. 75].

Еще одним условием стимулирования сотрудничества он называет периодическое усложнение содержания деятельности и форм организации. В деятельности коллектива время от времени возникает противоречие между ее

содержанием и формами организации, с одной стороны, и уровнем развития педагогов, с другой (накапливается их профессиональный опыт, меняется возраст, меняется социальная ситуация и т.д.). Преодолевая это противоречие, руководитель может обогащать и усложнять содержание тех или иных форм деятельности, изменять формы ее организации. Здесь важную роль играет дифференцированный подход к членам педагогического коллектива.

Осуществляя дифференцированный подход, руководитель изучает, анализирует, классифицирует различные качества личности членов коллектива, выделяет те, которые характерны для определенной группы педагогов, затем определяет стратегию своего взаимодействия с данной группой, задачи работы с ней, формы включения ее в общую деятельность.

Обязательным условием применения дифференцированного подхода является изучение деловых и межличностных отношений в коллективе. Дифференцированный подход может осуществляться в ходе создания временных творческих групп, делегирования какой-либо группе или определенному члену коллектива права представлять коллектив за его пределами, создания особых педагогических ситуаций, способствующих раскрытию достоинств того или иного педагога, которые плохо знают его коллеги; организации деловых игр, конкурсов, соревнований [35].

Н.П. Анিকেева пишет о естественном стремлении людей к объединению, которое может развалить коллектив, если руководитель не будет осуществлять дифференцированный подход, включая группы с разными интересами, разными навыками в общую деятельность так, чтобы успех ее зависел от сотрудничества групп, их взаимопонимания и взаимопомощи. Эффективно создание атмосферы общей заинтересованности успехами каждой отдельной группы, организация дел, в которых будет расширяться круг интересов каждой группы, а также введение лидера группы в органы самоуправления [2].

А.В. Мудрик подчеркивает, что содержательной основой сотрудничества являются специфические для каждой образовательной организации интеллектуальные, эмоциональные, социальные и др. ценности, а также ценности, которые рассматриваются таковыми членами конкретного коллектива [35, с. 77].

Е.В. Коротаева перечисляет некоторые такие ценности, на воспитание которых должна быть направлена деятельность руководителя и которые являются основой сотрудничества:

- ценностное отношение к образованию, его процессу, личности, включенной в данный процесс;

- ценностное отношение к детству [23].

Говоря об условиях, в которых формируются эти ценности в педагогическом коллективе, ученый акцентирует внимание на следующих:

- педагоги должны принимать общую цель, реализация которой позволит выявить и в определенной мере удовлетворить значимые их потребности (потребность в уважении, в принятии, в самореализации, в поддержке);

- все члены коллектива образовательной организации в процессе совместной деятельности должны участвовать в распределении обязанностей, ролей и функций, приводящих к развитию внутригруппового сотрудничества;

- педагоги должны регулярно и продолжительно контактировать друг с другом без посредников;

- совместная деятельность должна постоянно анализироваться, что приводит к знакомству с профессиональными и личностными качествами друг друга и стабилизирует деловые и личностные отношения;

- в итоге должно формироваться чувство принадлежности к данному коллективу, сплоченность, удовлетворенность от совместной деятельности [23, с. 77].

Организуя сотрудничество педагогов в коллективе, руководитель включает их в процессы выдвижения целей, планирования необходимой для их достижения работы, реализации намеченного, анализа деятельности.

А.В. Мудрик отмечает некоторые формы такой работы руководителя. Выдвижение целей может происходить на собрании в ходе групповой дискуссии по следующим этапам: постановка проблемы, прояснение вопроса, обсуждение вариантов решения, выбор варианта, обсуждение, внесение изменений, принятие или снятие варианта, обсуждение шагов по его реализации, планирование процесса реализации принятого решения [35].

При планировании реализации решения в ходе дискуссии обсуждается, из каких этапов она деятельность, кому целесообразнее реализовывать тот или иной этап (всему коллективу или отдельным группам, педагогам), кому быть организатором, кому лучше быть организаторами каждого этапа, в какой последовательности и к какому сроку должен быть завершен каждый этап.

Ценности и нормы, принимаемые в коллективе, определяют поведение его членов и характер процесса взаимодействия (кооперативный или конкурентный).

Истинное сотрудничество будет происходить в том случае, отмечает ученый, если деятельность организована таким образом, что каждая группа или каждый педагог достигают своей цели только в том случае, когда все остальные также достигают своей цели. Кооперативное взаимодействие предполагает координацию индивидуальных усилий педагогов (упорядочивание, комбинирование, стимулирование их усилий), дифференциацию сил в соответствии с содержанием и формой организации взаимодействия, взаимодополняемость партнеров, их готовность помогать друг другу и брать на себя при необходимости выполнение функций друг друга. При конкурентном взаимодействии достижение цели одним из педагогов или одной из групп исключает достижение ее всеми другими, это приводит к конфликту [35].

Анализ выполненной работы обычно проводится на собрании и предполагает ответы коллектива на вопросы: что было удачно, что не получилось и почему, что и как можно было сделать лучше, что надо учесть на будущее?

Одним из условий обеспечения сотрудничества в педагогическом коллективе представляется обучение такому способу взаимодействия членов коллектива, которое предполагает формирование и развитие у них интеллектуальной, психической, социальной готовности к эффективному участию в сотрудничестве и освоение практических способов реализации этой готовности [35, с. 80].

Эффективными способами целенаправленного развития этих умений являются ролевые игры, тренинги, этюды, дискуссии и т.д.

О необходимости обучения сотрудничеству говорит в своем исследовании и С.Л. Фоменко [59]. Она показывает, что такие профессионально значимые способности, как способность к пониманию и принятию себя и другого, развитие эмпатии, децентрации, необходимые для установления общности интересов между воспитателем и коллегами, развиваются в тренинговых упражнениях, на психологических встречах, семинарах в форме «творческих гостиных».

Многие исследователи говорят об эффективности интерактивных форм работы с педагогическим коллективом ДОО. Интерактивное обучение – это, прежде всего, диалоговое обучение, в процессе которого осуществляется взаимодействие педагогов или педагога и руководителя методического мероприятия. Как отмечает Е.В. Коротаева, интерактивное обучение является одним из насущных направлений современного образовательного процесса, с помощью которого возможно решить задачу формирования субъектной (активной, инициативной) позиции индивида, развитие навыков сотрудничества [22].

Сотрудничество осуществляется успешно лишь тогда, делает вывод С.А. Пятаева, когда воспитатель и методист руководствуются совместимыми

мотивами деятельности, объединены общими целями, их взаимодействие характеризуется совместными переживаниями, готовностью помогать друг другу. Содержанием работы методиста с воспитателями становится интерактивное взаимодействие на основе субъект-субъектных отношений, диалогического характера общения с воспитателем [49].

Автор считает эффективными такие формы работы с педагогами как разноуровневые динамичные группы воспитателей (творческие, проектные, экспертные и др.), научно-методические объединения (научно-методические советы, информационно-аналитические центры, экспертные советы, психолого-медико-педагогические консилиумы, мастер-классы и др.) [49].

Н.Б. Ромаева отмечает, что интерактивные формы повышают мотивацию и вовлеченность участников в решение обсуждаемых проблем, что дает эмоциональный толчок к дальнейшей поисковой активности участников, стимулирует их конкретные действия. В интерактивном обучении каждый успешен, каждый вносит свой вклад в общий результат групповой работы, процесс обучения становится более осознанным и увлекательным [14].

Р.В. Овчарова замечает, что влияние психологической атмосферы на сотрудничество в коллективе может быть двояким: стимулирующим и тормозящим. «В тех случаях, когда в коллективе недооценивается роль факторов, благоприятно влияющих на психологический климат, может сложиться нездоровая атмосфера, которая проявляется в напряженности отношений, частых конфликтах между членами коллектива» [38, с. 128].

Автор указывает на большое значение стиля управления, формирования норм поведения, традиций, стиля разрешения конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе. Деструктивный конфликт приводит к рассогласованию взаимодействия, к разрушению сотрудничества. Содержательная причина конфликта при этом отходит на второй план, а на первом оказывается переход «на личности». Быстро расширяется количество вовлеченных в конфликт, увеличиваются и обостряются конфликтные

действия, острота высказываний, растет напряженность между участниками конфликта, увеличиваются предубеждения по отношению друг к другу. Все это делает невозможным продуктивное взаимодействие и сотрудничество. Задачей руководителя является перевод такого конфликта в конструктивный [38].

Конструктивный конфликт возникает в том случае, когда столкновение происходит не из-за несовместимости участников взаимодействия, а из-за различия точек зрения на какую-либо проблему, на способы ее решения. Такой конфликт может способствовать более широкому пониманию проблемы. Сам факт другой аргументации, признания ее возможности способствует развитию элементов кооперативного взаимодействия внутри конфликта. Это позволяет искать компромиссы, регулировать разрешения конфликта, а значит приводит к усилению сотрудничества.

Таким образом, в процессе анализа литературы были определены управленческие условия обеспечения сотрудничества в педагогическом коллективе ДОО. Одним из них является выбор руководителем содержания совместной деятельности, интересного, информационно насыщенного, субъективно значимого, дающего пищу для размышлений. Такой деятельностью может быть инновационная, исследовательская, проектная, творческая деятельность коллектива. Осуществление руководителем дифференцированного подхода к каждому педагогу, к малой группе – еще одно условие обеспечения сотрудничества. Также важным условием представляется целенаправленное обучение членов педагогического коллектива способам сотрудничества. Необходимо предусмотреть использование интерактивных форм обучения членов коллектива коммуникативным, организаторским умениям, умениям поведения в конфликтной ситуации. Наконец, не менее важным является поддержание благоприятного социально-психологического климата в педагогическом коллективе.

## ГЛАВА 2. ПРАКТИКА ОРГАНИЗАЦИИ СОТРУДНИЧЕСТВА ПЕДАГОГОВ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

### 2.1. Изучение готовности педагогов к сотрудничеству в коллективе дошкольной образовательной организации

На практическом этапе работы были поставлены задачи:

1. Изучить готовность педагогов к сотрудничеству в коллективе дошкольной образовательной организации.

2. Разработать и выполнить план мероприятий, направленных на организацию сотрудничества педагогов ДОО в профессиональной среде.

На основе анализа литературы были выделены критерии готовности педагогов к сотрудничеству:

- коммуникативно организаторские умения;
- умения разрешать конфликтные ситуации.

Для оценки развития у педагогов дошкольного образования умений сотрудничать с коллегами были выделены и охарактеризованы названные критерии через показатели, распределенные по трем уровням (Таблица 1).

Таблица 1

Критерии и уровни развития умений сотрудничества у педагогов ДОО

Критерии выявления умений сотрудничества	Показатели по уровням развития		
	Низкий уровень	Средний уровень	Высокий уровень
Коммуникативные умения	- не умеет конструктивно слушать и не стремится понять другого; - не стремится учитывать точку зрения других; - не может отстаивать свою точку зрения; - не умеет уточнять и развивать мысль собеседника.	- собеседника слушает, но не стремится к конструктивному принятию информации с его стороны; - учитывает точку зрения другого в отдельных ситуациях;	- вступает в диалог для понимания информации со стороны собеседника; - умеет учитывать точку зрения другого; - умеет отстаивать свою точку зрения для достижения общих целей;

Продолжение таблицы 1

		- может отстаивать свою точку зрения в отдельных ситуациях; - умеет уточнять и развивать мысль собеседника по ситуации.	- умеет уточнять и развивать мысль собеседника.
Организаторские умения	- не умеет спланировать общее дело; - не может рационально распределить обязанности в процессе общего дела; - не умеет контролировать работу коллег; - не может провести анализ результатов работы группы.	- может частично спланировать общее дело; - может рационально распределить обязанности по ситуации; - может контролировать работу коллег в некоторых ситуациях; - умеет провести частичный анализ результатов работы группы.	- умеет спланировать общее дело; - может рационально распределить обязанности; - умеет контролировать работу коллег в общем деле; - умеет проанализировать результаты работы группы.
Умения разрешения конфликтных ситуаций	- не умеет находить конструктивный выход из конфликтной ситуации (упорно отстаивает свои интересы в ущерб интересам другого или поступает своими интересами).	- находит частично конструктивный выход из конфликтной ситуации (старается избегать конфликтов или идет на компромисс).	- умеет находить конструктивный выход из конфликтной ситуации (стремится к удовлетворению интересов обеих сторон).

Изучение умений сотрудничества у педагогов ДОО проводилось с использованием комплекса методик.

Методика «Выявления коммуникативных и организаторских способностей» (КОС) (В.В. Синявского и Б.А. Федоришина) использовалась для исследования коммуникативных и организаторских умений педагогов [50].

Тест К. Томаса «Исследование особенностей реагирования в конфликтной ситуации» использовался для исследования умений поведений в конфликтной ситуации [38].

Методика выявления коммуникативных и организаторских способностей предназначена для исследования коммуникативных (умения отстаивать свою точку зрения, выяснять точку зрения другого, понимать других людей и др.) и организаторских (умения спланировать и организовать общее дело, принимать решения, распределить обязанности и др.) умений индивида. Методика содержит 40 вопросов, на каждый из которых опрашиваемый должен ответить «да» или «нет». Время выполнения методики 10-15 минут. При этом коммуникативные и организаторские умения определяются отдельно. Подробное описание теста дано в приложении 1.

Баллы по тому и другому показателю подсчитываются в соответствии с ключом. В зависимости от количества набранных баллов испытуемый относится к низкому, среднему или высокому уровню развития соответствующих умений.

Низкий уровень – от 1 до 8 баллов.

Средний уровень – от 9 до 16 баллов.

Высокий уровень – 17 баллов и выше.

Тест К. Томаса (приложение 2) использовался для исследования поведения педагогов в конфликтных ситуациях. Воспитателям предлагалось ответить на вопросы в бланке, затем полученные ответы обрабатывались в соответствии с ключом.

По каждому из пяти способов регулирования конфликтов, выделенных К. Томасом, и объединенных в пять разделов опросника (соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление) подсчитывается количество ответов, совпадающих с ключом. Полученные количественные оценки сравниваются между собой для выявления наиболее предпочитаемой

формы поведения воспитателя в ситуации конфликта, тенденции его взаимоотношений в сложных условиях.

Уровни умения вести себя в конфликтной ситуации определялись в зависимости от предпочитаемого педагогом способа поведения: низкий уровень – соперничества, приспособление; средний уровень – компромисс, избегание; высокий уровень – сотрудничество).

Практическая работа проводилась на базе МБДОУ детский сад № 468 г. Екатеринбурга. В исследовании приняли участие 15 членов коллектива детского сада.

Из них высшее образование имеют 47% воспитателей (7 человек), остальные имеют среднее специальное образование. Стаж педагогической деятельности до 10 лет – 80% (12 человек, из них 4 человека – молодые специалисты), от 10 до 20 лет – 20%.

Два педагога в ДОО имеют высшую квалификационную категорию, 4 человека аттестованы на соответствие занимаемой должности, остальные 9 человек – воспитатели первой категории.

Результаты проведения диагностики коммуникативных и организаторских умений представлены в приложении 3. На рисунке 1 показаны уровни развития коммуникативных умений педагогов ДОО,

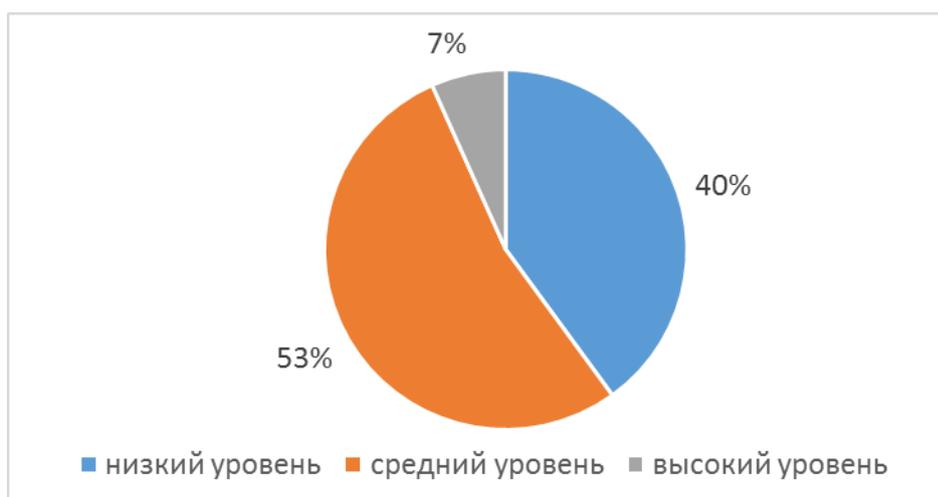


Рис. 1. Уровни развития коммуникативных умений у педагогов ДОО

Видим, что на высоком уровне развития коммуникативных умений находится в коллективе 1 человек (7%). Этот педагог умеет выслушать и понять собеседника, учесть другую точку зрения, в разговоре умело уточняет и развивает мысль собеседника. Надо отметить, что к этой воспитательнице с удовольствием идут за советом члены коллектива, она часто помогает молодым коллегам. В разговоре употребляет такие выражения, как «Правильно ли я вас поняла?», «Давайте уточним. Ты сказала, что ...». Также педагог умеет отстаивать свою точку зрения, бывает убедительна в дискуссиях, к ней прислушиваются даже руководители ДОО.

53% педагогов (8 человек) находятся на среднем уровне развития коммуникативных умений. Они обычно выслушивают собеседника, но не всегда верно его понимают, не уточняя высказывания. В определенных ситуациях они могут отстаивать свою точку зрения и учесть точку зрения другого. Например, в коллективе есть две воспитательницы, которые достаточно умело отстаивают свою точку зрения в неформальных дискуссиях по профессиональным вопросам, но не могут сделать это на совещаниях и педсоветах.

40% воспитателей (6 человек) имеют низкий уровень развития коммуникативных умений. Это люди, которые не умеют слушать других, не понимают смысл обращенного к ним высказывания и не знают, как можно его уточнить. Также они не учитывают точку зрения других людей, не умеют отстаивать свое мнение. Часто такие педагоги, не достаточно понимая, чего от них требует руководитель, не выполняют какое-либо задание или поручение либо выполняют его неверно. После обсуждения каких-либо проблем на педсоветах, совещаниях они снова задают вопросы, о том, что надо делать, когда, кто этим будет заниматься.

Таким образом, уровень развития коммуникативных умений в педагогическом коллективе недостаточно высокий.

На рисунке 2 показаны уровни развития организаторских умений педагогов.

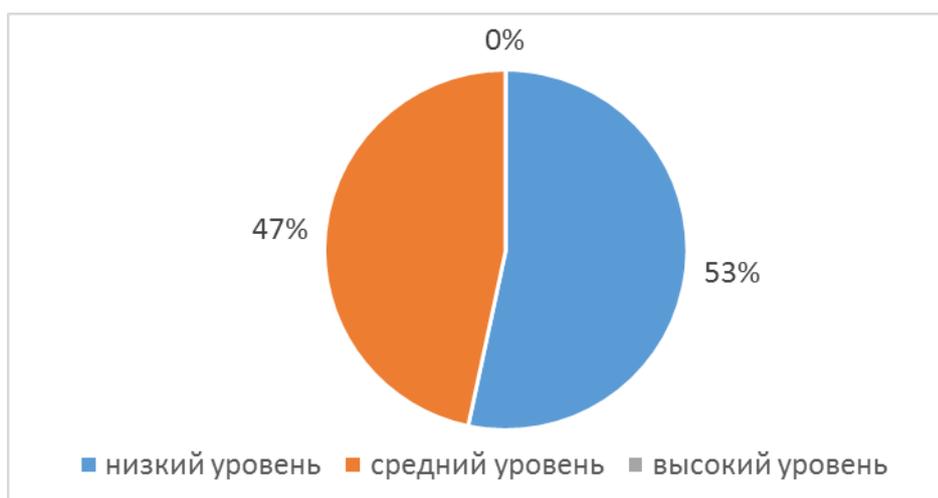


Рис. 2. Уровни развития организаторских умений у педагогов ДОО

Диагностика выявила, что педагогов с высоким уровнем развития организаторских умений в коллективе нет. 47% воспитателей (7 человек) имеют средний уровень их развития. Они могут частично спланировать общее дело и в определенных ситуациях рационально распределить обязанности. Так, музыкальный руководитель (воспитатель со стажем) хорошо планирует общую деятельность и рационально распределяет функции при организации утренников. Однако она затрудняется сделать то же самое в работе творческой группы по подготовке к семинару-практикуму.

Также педагоги со средним уровнем развития организаторских умений только в определенных ситуациях могут контролировать работу своих коллег и только частично способны проанализировать результаты деятельности. При подготовке к осеннему утреннику одна из воспитателей отвечала за подготовку костюмов. Раздав поручения, она даже не задумалась о проверке выполнения. В результате оказалось, что часть костюмов не была готова вовремя.

53% педагогов (8 человек) находятся на низком уровне развития организаторских умений. Причем в эту группу вошли не только молодые воспитатели, но и педагоги со стажем более 10 лет. Действительно, некоторые члены коллектива никогда не берутся за организацию какой-либо совместной деятельности: они не умеют ее планировать, анализировать

результаты, рационально распределять обязанности, контролировать работу коллег.

Таким образом, развитие организаторских умений у педагогов ДОО находится на недостаточном уровне для включения в совместную деятельность.

Данные, полученные по результатам проведения теста К. Томаса «Исследование особенностей реагирования в конфликтной ситуации» представлены в приложении 4. Рисунок 3 показывает уровни развития умения вести себя в конфликтной ситуации в педагогическом коллективе ДОО.

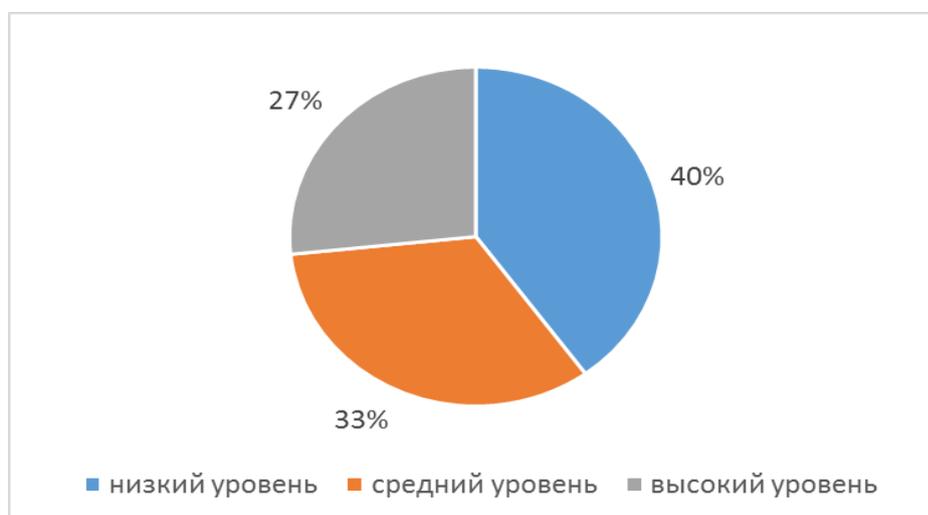


Рис 3. Уровни развития умений вести себя в конфликтной ситуации у педагогов ДОО

Умением вести себя в конфликтной ситуации владеют на высоком уровне 27% педагогов (4 человека). Они умеют находить конструктивный выход из конфликтной ситуации, стремятся к удовлетворению интересов обеих сторон. Нужно отметить, что в эту группу вошли педагоги с высоким и средним уровнем развития коммуникативных и организаторских умений. Три воспитателя из четырех со стажем работы более 10 лет. Умение вести себя в конфликтах проявляется в их профессиональной деятельности. Например, разрешая ситуацию с взаимопосещением занятий, когда три занятия были назначены на одно время и никто из участников не хотел уступать другому,

одна из педагогов выяснила причина их упорства и сумела убедить двух участников, что для них будет лучше показать занятие в другое время.

33% педагогов (5 человек) находятся на среднем уровне развития умения вести себя в конфликтных ситуациях. Они стараются идти на компромисс, выбирая решение, частично удовлетворяющее интересы сторон, или уходят от конфликта, не применяя «силовых приемов», но и отрицая серьезность конфликта. В большинстве своем это застенчивые люди с низким уровнем развития коммуникативных умений. Так, две воспитательницы, работающие на одной группе, не имели общего мнения по поводу оформления уголков. Постоянно в часы своей работы каждая из них устанавливала в уголках свой порядок. При этом ни одна из них не хотела обсуждать с коллегой эту проблему. Большая часть коллектива долгое время следила за ситуацией, предлагая различные выходы из нее. Конфликт так и не вышел наружу, педагоги отказываются работать вместе.

40% воспитателей (6 человек) имеют низкий уровень развития умений вести себя в конфликтной ситуации. Среди них выделяется группа педагогов (3 человека) с большим стажем работы, конфликтующих почти со всеми по разным поводам. В любом конфликте они любыми способами отстаивают свои интересы, иногда дело доходит до крика и слез. Есть и педагоги другого типа: в сложных ситуациях они всегда поступают своими интересами, играя роль жертв. И тот, и другой стиль поведения является деструктивным и разрушает сотрудничество.

Таким образом, в коллективе есть воспитатели с высоким, средним и низким уровнем развития умения вести себя в коллективе.

Общий уровень умения сотрудничать определялся по результатам всех диагностических методик. Сводная таблица представлена в приложении 5.

На рисунке 4 показаны уровни развития умения сотрудничать в педагогическом коллективе ДОО.

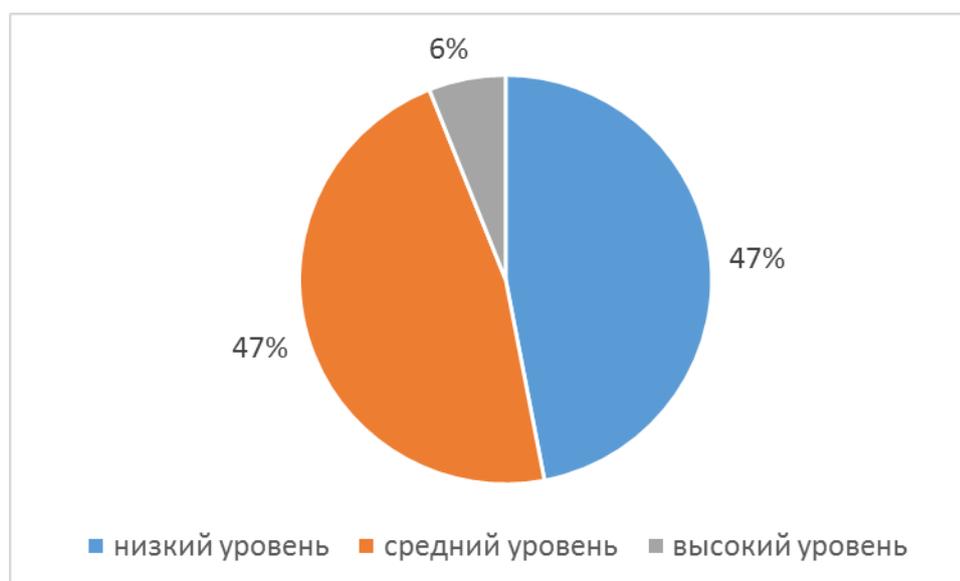


Рис. 4. Уровни развития умения сотрудничать у педагогов ДОО

Высокий уровень развития умения сотрудничать у одного педагога ДОО. Этот воспитатель отличается высоким уровнем развития коммуникативных умений: умеет слушать и понимать собеседников, не только учитывает точку зрения другого, но и может отстаивать свое мнение, уточняет мысли партнера. Она способна спланировать и организовать многие общие дела, рационально распределить обязанности между участниками, проконтролировать их деятельность и проанализировать итоги. В конфликтных ситуациях этот педагог не боится разногласий, обсуждает конфликт открыто, направлен на решение проблемы, а не на выяснение отношений. Старается не только учитывать точку зрения всех сторон, но и найти решение, полностью удовлетворяющее все стороны.

47% педагогов (7 человек) в коллективе находятся на среднем уровне развития умения сотрудничать. Воспитатели этой группы не всегда могут понять собеседника, даже слушая его, не знают, как уточнить и развить его мысль. Точку зрения другого человека они учитывают только в определенных ситуациях, также и свою точку зрения могут отстаивать не всегда. У этих педагогов невысокий уровень развития организаторских способностей, они могут спланировать и организовать общее дело, если это дело им хорошо знакомо, и они не раз с ним справлялись. В новых ситуациях

они затрудняются в рациональном распределении обязанностей, в проведении контроля за деятельностью участников, анализе результатов мероприятия. В конфликтных ситуациях педагоги чаще выбирают компромисс, частичное удовлетворение интересов всех сторон. Некоторые воспитатели предпочитают уходить от конфликта.

47% педагогов (7 человек) имеют низкий уровень развития умения сотрудничать. У них плохо развито умение слушать и слышать другого человека, организовать сотрудничество при отсутствии этих умений невозможно. Воспитатели этой группы не умеют отстаивать свою точку зрения и учитывать мнение других людей.

Также эти воспитатели не умеют организовать работу в группе коллег: спланировать ее, рационально распределить обязанности, проконтролировать работу товарищей и провести анализ сделанного. В конфликтных ситуациях педагоги этой группы выбирают стратегию соперничества, заботясь только о том, чтобы отстоять свои интересы, и игнорируя мнения других людей. Некоторые предпочитают стратегию приспособления: они готовы поступиться собственными интересами и уступить партнеру, чтобы избежать противостояния.

Итак, нами был сделан вывод о недостаточном уровне развития умений сотрудничества у педагогов изучаемой ДОО. В связи с этим для организации продуктивного сотрудничества педагогов в коллективе ДОО требуется целенаправленная управленческая работа администрации и педагогического коллектива ДОО.

## **2.2. Комплекс мероприятий обеспечивающий сотрудничество в педагогическом коллективе дошкольной образовательной организации**

Коллектив – это группа людей, сотрудничающих друг с другом. Без сотрудничества педагогический коллектив ДОО не способен справиться с образовательными задачами, стоящими перед ним. Насущной потребностью

нашего времени становится организация сотрудничества в педагогическом коллективе ДОО для эффективного всестороннего развития личности детей.

Диагностика умений сотрудничества в педагогическом коллективе ДОО показала недостаточный их уровень. Этим вызвана необходимость составления комплекса мероприятий, направленных на обеспечение сотрудничества педагогов.

Цель комплекса мероприятий: обеспечение сотрудничества педагогов ДОО в совместной профессиональной деятельности.

Задачи комплекса мероприятий.

1. Повышать мотивацию педагогов к сотрудничеству с коллегами в совместной профессиональной деятельности.

2. Создать условия для сотрудничества воспитателей в совместной деятельности.

3. Совершенствовать умения сотрудничества у педагогов ДОО в совместной профессиональной деятельности.

Комплекс мероприятий реализуется поэтапно.

Первый этап: проведение цикла занятий для педагогов для совершенствования умений сотрудничества и разрешения конфликтных ситуаций;

На втором этапе приводилось проектирование и реализация мероприятий для детей и родителей в творческих группах на основе сотрудничества педагогов.

На первом этапе реализации комплекса мероприятий для совершенствования умений сотрудничества у педагогов ДОО был составлен и реализован цикл занятий с использованием интерактивных технологий обучения. Данный цикл рассчитан на 2-3 месяца. Занятия продолжительностью 20-25 минут проводятся методистом 1 раз в неделю.

Каждое занятие предполагает обсуждение воспитателями какого-либо вопроса, проблемы, касающихся дошкольного воспитания или педагогической деятельности в ДОО. Интерактивные технологии позволяют

рассмотреть различные подходы к проблемам, познакомиться с различными точками зрения, выработать единый взгляд на проблему, найти пути ее решения. «Сверхзадачей» каждого занятия является развитие умений сотрудничества у педагогов ДОО. Интерактивные формы и методы повышают мотивацию и вовлеченность участников в решение обсуждаемых проблем, развивают коммуникативные умения, навыки анализа и самоанализа деятельности, способность разрешать конфликты. Тематика занятий представлена в таблице 2.

Таблица 2

Цикл занятий для педагогов ДОО по совершенствованию умений  
сотрудничества

Тема занятия	Используемые технологии
Легко ли быть дошкольником?	Кейс-технология
Повышение квалификации педагога ДОО	Технология «6 шляп мышления»
Развитие детской инициативы	Мозговой штурм
ИКТ в дошкольном образовании: за и против	Технология «На линии огня»
Развитие нравственных представлений у дошкольников	Кейс-технология
Приобщение дошкольников к здоровому образу жизни	Мозговой штурм
Участие в профессиональных конкурсах: кому это нужно?	Технология «На линии огня»
Формы включения родителей в образовательный процесс	Мозговой штурм
Работать с «трудными» семьями?	Технология «6 шляп мышления»
Развитие самостоятельности дошкольника	Кейс-технология

Такие темы, как «Легко ли быть дошкольником?», «Развитие нравственных представлений у дошкольников?», «Развитие самостоятельности дошкольника» обсуждались с помощью кейс-технологии. В кейс-технологии используется описание реальной ситуации, в которой в ходе обсуждения выделяется проблема, действующие лица и т.д. Разбившись

на группы, участники обсуждают возможные варианты решения этой проблемы, затем представляют эти варианты общему вниманию. Происходит общее обсуждение представленных вариантов, определяется наиболее приемлемый вариант.

Например, на занятии «Развитие нравственных представлений у дошкольников» методист предложил для обсуждения реальную ситуацию: «На педсовете одна из молодых воспитательниц сказала: «Я думаю, что нравственность развивается только в семье. Если родители своим примером воспитывают в ребенке безнравственные нормы, что могу сделать я?». Некоторые присутствующие на педсовете с ее мнением согласились, другие возражали». Педагоги определили проблему ситуации: можно ли в детском саду скорректировать нравственное воспитание ребенка? Проблема обсуждалась в группах.

Темы для обсуждения оказались значимыми для педагогов, поэтому обсуждение на всех трех занятиях было горячим. Воспитатели активно высказывались в группах из 2-3 человек. Иногда возникали споры, которые легко улаживались самими воспитателями. Однако при общем обсуждении было заметно, что не все участники слышат друг друга: одна и та же мысль, выраженная различными словами, казалась им другим мнением. Споры возникали не по существу проблемы. Приходилось разбирать подробно предложения участников, чтобы все поняли суть предложенного.

Технология «Мозговой штурм» применялась на занятиях по темам «Развитие детской инициативы», «Приобщение дошкольников к здоровому образу жизни», «Формы включения родителей в образовательный процесс».

Идея метода заключается в том, чтобы отделить процесс генерирования идей от их критической оценки. Участникам предлагалось высказывать любые идеи по рассматриваемой проблеме, при этом категорически запрещалось критиковать и оценивать чужие высказывания.

На первом занятии было трудно избежать критики. Как только участник занятия высказывал идею, другие принимались критиковать ее,

высказывая противоположные мнения. Так, одна из педагогов сказала, что для приобщения к здоровому образу жизни дошкольников она бы ввела в детских садах обливание холодной водой. Эта мысль сразу вызвала бурю протеста, все стали объяснять, почему это невозможно. Лишь неоднократные напоминания о правилах проведения мозгового штурма позволили успешно проводить занятия. На последующих занятиях воспитатели более терпимо относились к мнению других. Звучали даже такие слова: «Никогда бы до этого не додумалась», «А почему бы нет?».

Темы «Повышение квалификации педагога ДОО», «Работать с «трудными» семьями?» обсуждались с применением технологии «6 шляп мышления». Шесть шляп разных цветов символизируют шесть различных подходов к анализу проблемы, поиску решений и аргументации: описание фактов, позитивное и негативное видение проблемы, эмоциональное восприятие ситуации, творческий подход к решению, оценка решений.

Каждая проблема обсуждалась в шести группах педагогов, работающих под одной из шляп. Необычный подход к решению проблем вызвал интерес воспитателей. В процессе работы становились видны трудности некоторых участников занятия. Так, для одной группы было сложно найти положительные стороны в работе с «трудными» семьями. Когда члены других групп предлагали свои варианты, их предложения принимались с трудом. В некоторых группах было заметно активное сотрудничество: одна из участниц группы начинала высказывать мысль, а другая активно продолжала ее предложение.

На занятиях по темам «ИКТ в дошкольном образовании: за и против», «Участие в профессиональных конкурсах: кому это нужно?» использовалась технология «На линии огня». Эта технология способствует развитию умения аргументировать свое мнение и понимать противоположную позицию.

Участники становятся в две шеренги лицом друг к другу так, что каждый имеет непосредственного противника. Одна шеренга высказывает аргументы «за», другая – аргументы «против». Все пары одновременно ведут

дискуссию по проблеме. Каждый старается убедить противника в своей правоте.

Через 3-4 минуты они меняются местами и меняют аргументацию на противоположную: теперь участники должны научиться использовать аргументы противной стороны. Еще через 2-4 минуты спор прекращается.

На общее обсуждение выносятся вопросы: «Какие аргументы были использованы?», «Удалось ли кого-то убедить?», «Какими аргументы оказались весомыми?», «Чью сторону было легче отстаивать?».

В ходе занятия некоторые педагоги приходили в замешательство, когда им предлагали отстаивать мнение, которого они не придерживаются. Однако такая работа иногда приводила к изменению мнения. Одна из педагогов в заключительной дискуссии сказала: «А ведь и правда, как можно работать с детьми и самой не развиваться? Даже если это требует времени (ее главный аргумент – нехватка времени на самообразование), придется этим заниматься. Иначе через несколько лет станешь неинтересен сам себе».

В целом цикл занятий позволяет совершенствовать умения сотрудничества у педагогов ДОО, прежде всего совершенствовать коммуникативные умения и умения разрешать конфликты.

На втором этапе работы по обеспечению сотрудничества в педагогическом коллективе приводилось проектирование и реализация мероприятий для детей и родителей в творческих группах педагогов. При подготовке и проведении этих мероприятий педагоги объединялись единой целью деятельностью, временем и местом проведения, воспитатели распределяли между собой обязанности и получали единый запланированный результат. В ходе совместной деятельности совершенствовались коммуникативные, организаторские умения педагогов, их умение вести себя в конфликтных ситуациях.

Нами было запланировано проведение трех мероприятий: Новогодний утренник, праздник «Масленица», спортивный праздник «Мы здоровыми растем».

Основной целью Новогоднего утренника было: доставить детям радость и удовольствие, вызвать эмоциональный отклик, интерес; помочь выразить свои чувства через песни, танцы, игры, развлечения. Новогодний праздник – это хорошая возможность организовать веселье для детей. Педагогический коллектив хорошо это понимает и всегда объединяется для подготовки к утреннику.

Подготовку к Новогоднему утреннику возглавил музыкальный руководитель. В инициативную группу входили также методист и психолог детского сада. Инициативная группа составила план подготовки к празднику, в который вошли такие мероприятия: написание сценария, изготовление костюмов и необходимого оборудования, подготовка музыкального сопровождения, разучивание ролей и проведение репетиций, подготовка детей к празднику (разучивание стихов, игр и т.д.), оформление зала, проведение праздника, уборка зала.

Также инициативная группа предварительно распределила обязанности воспитателей. Написание сценария взяли на себя музыкальный руководитель и психолог. Они же подбирали музыкальное сопровождение и раздавали слова ролей.

Провели совещание по подготовке к празднику, на котором окончательно распределили обязанности и сроки исполнения. Здесь же распределили роли и назначили время первых репетиций. Большая группа воспитателей (5 человек) во главе с воспитателем средней группы занималась изготовлением костюмов. Здесь собрались педагоги, умеющие шить и мастерить. Два педагога взялись разобрать и починить имеющееся оборудование. Поскольку детский сад большой, в нем по 2-3 группы одного возраста, то воспитатели объединились и распределили, какие стихи и игры будут учить дети каждой группы.

Ход подготовки контролировали методист и музыкальный руководитель. В процессе подготовки провели несколько репетиций,

примерку костюмов, достали со склада имеющееся оборудование и починили его.

Перед праздником почти весь коллектив собрался для оформления зала: наряжали елку, развешивали гирлянды, плакаты, украшения; расставляли декорации и стулья для детей и гостей; проверяли музыку, дошивали костюмы.

В ходе проведения утренника вступительное слово сделала методист, педагоги, исполняющие роли персонажей, разыгрывали пьесу, воспитатели организовывали деятельность детей, психолог обеспечивала музыку (включала магнитофон), музыкальный руководитель руководила праздником.

В результате все поставленные цели были достигнуты: и дети, и родители получили радость и удовольствие. Такое же удовольствие от удавшегося мероприятия получили члены педагогического коллектива.

Цели проведения праздника «Масленица»: доставить детям радость и удовольствие, приобщать их к русской культуре.

Чтобы более полно показать детям русские традиции, было решено провести праздник на улице с угощением и сжиганием чучела. Это вызывало сложности, но коллектив решил с ними справиться.

За проведение праздника отвечал один из инструкторов по физкультуре (в детском саду их два). В инициативную группу вошли музыкальный руководитель и методист.

Были намечены следующие пункты плана подготовки: написание сценария, подготовка костюмов и оборудования, подготовка площадки для проведения праздника с соблюдением техники безопасности, разучивание ролей и проведение репетиций, подготовка музыкального сопровождения и техники на улице, подготовка детей, подготовка угощения.

На совещании распределили обязанности. Сценарий праздника готовили инструктор по физкультуре и музыкальный работник, они же подбирали музыкальное сопровождение, второй инструктор по физкультуре обеспечивал музыкальную технику на улице. Заведующий отвечал за

подготовку площадки и обеспечение техники безопасности, для этого вместе с двумя воспитателями они обратились за помощью к родителям. Родители помогли почистить и оборудовать площадку за территорией детского сада.

Воспитатели распределили роли сказочных персонажей, получили слова своей роли. Также были определены ответственные за изготовление костюмов и чучела. Контроль за подготовкой, координацию действий всех участников выполняла инструктор по физкультуре.

Воспитатели каждой возрастной группы обсудили между собой, какие общие игры надо разучить с детьми, какие стихи будут учить дети каждой группы.

Подготовку угощения взяли на себя повара. Одна из педагогов отвечала за покупку одноразовой посуды и салфеток.

В ходе подготовки возникли сложности с костюмами, т.к. воспитательница, готовившая костюмы Зимы, Весны, Медведя, попала в больницу. Две другие воспитательницы, несмотря на свою занятость, взяли на себя ее обязанности. Участники представления разучили слова, провели несколько репетиций, одну из них на улице.

Накануне праздника весь коллектив собрался для последних приготовлений. Проверили оборудование, вынесли на улицу столы для угощения и техники, украсили участки каждой группы и общую площадь.

Непосредственно перед праздником воспитатели и младшие воспитатели в группах нарядили детей в цветные шали и шарфы, нарисовали им красные носы и щеки. Поскольку некоторые воспитатели участвовали в представлении и не могли находиться в группах, их заменили младшие воспитатели, психолог и логопеды.

Во время проведения праздника сложность заключалась в том, что в нем принимало участие много детей. Участники представления на площади перед детским садом провели вступительную часть. Затем воспитатели увели детей на участки, где организовывали свои игры для каждой возрастной

группы. Ролевые персонажи приходили в гости к каждой группе. В это время звучала музыка.

Затем все снова собрались на общей площади, где детям раздали блины с чаем, где персонажи организовывали игры. В конце праздника сожгли чучело. Праздник был завершен на эмоциональном подъеме детей и взрослых

Анализ проведенного мероприятия состоялся в тот же день. Ответственный за праздник инструктор по физкультуре сказала: «Хорошо сработали!» Воспитатели были согласны, однако отметили некоторые «зоны роста»: не продумали, куда складывать грязную одноразовую посуду, музыка без дополнительной колонки оказалась слишком тихой, дети младшей группы одевались слишком медленно, начало праздника пришлось задержать. Надо отметить, что все это прозвучало не как замечания в чей-то адрес, а именно как определение «зон роста» в последующей совместной работе.

Спортивный праздник «Мы здоровыми растем» проводился совместно с родителями. Цель его проведения: доставить детям радость от совместных с родителями занятий физкультурой, приобщать детей и родителей к здоровому образу жизни.

Ответственным за проведение праздника был определен инструктор по физкультуре – Сергей Анатольевич, который работает инструктором уже несколько лет, но в нашем детском саду – первый год. Для него это был первый опыт подготовки и проведения общего мероприятия в этом коллективе. В инициативную группу вошли также методист и второй инструктор по физкультуре.

Сергей Анатольевич уверенно спланировал мероприятия по подготовке к празднику: разработать сценарий, подготовить костюмы и спортивное оборудование, разучить игры с детьми на физкультурных занятиях, подготовить музыкальное сопровождение, грамоты и подарки. Было решено,

что в празднике примут участие только дети старших и подготовительных групп, поэтому и в подготовке будет участвовать часть коллектива.

Собрались на совещание для распределения обязанностей. Написание сценария поручили инструкторам по физкультуре, подготовку музыки – музыкальному руководителю. Спортивное оборудование было готово, его нужно вынести на улицу, т.к. праздник проводился на площадке. Организовать грамоты и призы вызвалась психолог, костюмы для персонажей были найдены в костюмерной, обновить их поручили двум педагогам. Каждый воспитатель должен был обеспечить подготовку детей и родителей: дети должны быть в спортивных костюмах, родителей нужно пригласить и организовать в каждой группе команду, готовую принять участие в соревнованиях.

На этапе подготовки праздника произошло неожиданное. Одна из воспитателей подготовительной группы отказалась готовиться к празднику. У нее недавно произошел конфликт с родителями, поэтому сейчас общаться с ними она не хотела (так она объяснила свой отказ). Сергей Анатольевич был в смущении: «А как же Ваша группа? Дети останутся без праздника...» Воспитательница категорически ответила: «Ну и пусть!»

На этом совещание закончилось, методист в разговор не вступила, Сергей Анатольевич расстроился. Остальные члены коллектива готовились к празднику, разучивали роли Скоморохов и Бабы Яги, проводили беседы с родителями.

В разрешение конфликта включился второй инструктор по физкультуре – опытный педагог. Она провела беседу с воспитателем подготовительной группы, диалог состоялся. В связи с этим было принято решение готовить команду от группы силами инструкторов по физической культуре.

Оба инструктора по физкультуре в течение 2-3 дней присутствовали утром и вечером в подготовительной группе, встречаясь с родителями, рассказывая о подготовке к спортивному празднику. Разговоры велись в

позитивном тоне («Вы – такой спортивный мужчина, с Вами команда вашей группы победит», «Будет замечательный праздник, весь детский сад выйдет бегать и прыгать»). Довольно быстро в эти беседы включилась и воспитательница группы. Через несколько дней определилась команда родителей.

За подготовкой праздника в подготовительной группе наблюдала большая часть коллектива и получила замечательный опыт разрешения конфликта. Большой опыт получил и Сергей Анатольевич, участвуя под руководством опытного коллеги в разрешении конфликтной ситуации.

Перед праздником воспитатели и младшие воспитатели готовили детей, инструктора по физкультуре с логопедом и психологом выносили на улицу оборудование, готовили музыку.

В ходе праздника участники представления разыгрывали сценки, инструктора по физкультуре проводили игры и эстафеты, а воспитатели каждой группы занимались организацией детей. Родители были активны и веселы, дети тоже. Праздник прошел успешно. Дети и родители вместе возвращались, довольные, разгоряченные.

Таким образом, комплекс мероприятий, направленный на обеспечение сотрудничества педагогов ДОО, включает в себя цикл занятий по совершенствованию умений сотрудничества у педагогов и организацию мероприятий с детьми. Занятия с использованием интерактивных технологий совершенствуют коммуникативные умения, умение вести себя в конфликтной ситуации. В ходе мероприятий совершенствовались организаторские умения членов коллектива. Педагоги включались в совместную деятельность, характеризующуюся общей целью, единым временем и пространством, распределением обязанностей, общим результатом деятельности. В ходе мероприятий совершенствовались организаторские и коммуникативные умения членов коллектива. Педагоги включались в совместную деятельность, характеризующуюся общей целью,

единым временем и пространством, распределением обязанностей, общим результатом деятельности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенная работа была посвящена организации сотрудничества педагогов ДОО для успешного решения задач социализации и развития детей.

В ходе работы была изучена теоретическая литература по вопросам специфики педагогического коллектива и организации сотрудничества его членов. Анализ психолого-педагогической литературы позволил определить педагогический коллектив дошкольной образовательной организации как группу педагогов, объединенных общими целями совместной деятельности, которые являются для них лично значимыми и обуславливают особые межличностные отношения. Одной из особенностей педагогического коллектива является коллективный характер труда.

По мнению ученых, признаками совместной деятельности являются наличие общей цели, мотива, совместных действий, общего результата. Высшей целью совместной деятельности педагогического коллектива ДОО является развитие личности детей. Достижение этой цели возможно лишь при условии согласованной работы всех членов коллектива.

Понятие «сотрудничество в педагогическом коллективе ДОО» было определено как совместная деятельность педагогов, для которой характерно наличие общей цели, совместных действий, распределение обязанностей и получение общего результата.

Для сотрудничества с другими членами коллектива педагог должен обладать следующими умениями:

- коммуникативными – умение слушать и слышать, высказывать и отстаивать свою точку зрения, учитывать точку зрения других, уточнять и развивать мысль собеседника;
- организаторскими – умение возглавить подготовку дела, планировать работу группы коллег, рационально распределять обязанности,

подготовить необходимые условия, контролировать работу коллег, анализировать результаты работы группы;

– умения поведения в конфликтной ситуации – находить конструктивный выход из конфликта, учитывающий интересы всех сторон.

Признаками сотрудничества в педагогическом коллективе являются сопричастие участников деятельности в пространстве и времени, наличие общей цели и единой мотивации, рациональное распределение ролей с учетом индивидуальных и возрастных особенностей воспитателей, согласованность индивидуальных операций в деятельности, получение общего конечного результата.

Также были выявлены управленческие условия обеспечения сотрудничества в педагогическом коллективе ДОО. Одним из них является выбор руководителем содержания совместной деятельности, интересного, информационно насыщенного, субъективно значимого, дающего пищу для размышлений. Такой деятельностью может быть инновационная, исследовательская, проектная, творческая деятельность коллектива. Осуществление руководителем дифференцированного подхода к каждому педагогу, к малой группе – еще одно условие обеспечения сотрудничества. Также важным условием представляется целенаправленное обучение членов педагогического коллектива умениям сотрудничества. Необходимо предусмотреть использование интерактивных форм обучения членов коллектива коммуникативным, организаторским умениям, умениям поведения в конфликтной ситуации.

Для изучения умений сотрудничества у педагогов в коллективе ДОО были выделены критерии развития умений сотрудничества и охарактеризованы по трем уровням. Подобраны диагностические методики: методика выявления «Коммуникативных и организаторских способностей» и тест К. Томаса «Исследование особенностей реагирования в конфликтной ситуации». В результате проведения данных методик были установлены уровни развития коммуникативных, организаторских умений и умения вести

себя в конфликтных ситуациях у педагогов ДОО. В итоге был сделан вывод о недостаточном уровне развития умений сотрудничества у педагогов ДОО и необходимости проведения комплекса мероприятий, направленных на обеспечение сотрудничества.

Комплекс мероприятий, направленный на обеспечение сотрудничества педагогов ДОО, включает в себя цикл занятий по совершенствованию умений сотрудничества у педагогов и организацию мероприятий с детьми. Занятия с использованием интерактивных технологий совершенствуют коммуникативные умения, умение вести себя в конфликтной ситуации. На занятиях применялись такие интерактивные технологии обучения, как кейс-технология, технологии «На линии огня», «6 шляп мышления», «Мозговой штурм».

При подготовке и проведении Новогоднего утренника, праздника Масленицы, спортивного праздника «Мы здоровыми растем» обеспечивалось сотрудничество педагогов ДОО. В ходе мероприятий совершенствовались организаторские умения членов коллектива. Педагоги включались в совместную деятельность, характеризующуюся общей целью, единым временем и пространством, распределением обязанностей, общим результатом деятельности.

Таким образом, поставленные задачи решены.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андреева, Г. М. Социальная психология [Текст] / Г. М. Андреева. – М.: Аспект Пресс, 2001. – 384 с.
2. Аникеева, Н. П. Психологический климат в коллективе [Текст] / Н. П. Аникеева. – М.: Просвещение, 1989. – 224 с.
3. Байкова, Л.А. Педагогическое мастерство и педагогические технологии [Текст] / Л. А.Байкова, Л. К.Гребенкина. – М.: Педагогическое общество России, 2000. – 256 с.
4. Безрукова, В. С. Основы духовной культуры. Энциклопедический словарь педагога [Текст] / В. С. Безрукова. – Екатеринбург: ГОУ ВПО УГТУ-УПИ, 2000. – 937 с.
5. Белая, К. Ю. Руководство ДОУ: контрольно-диагностическая функция [Текст] / К. Ю.Белая. – М.: ТЦ Сфера, 2003. – 64 с.
6. Бордовская, Н. В. Педагогика [Текст]: учебник для вузов / Н. В. Бордовская, А. А. Реан. – СПб.: Питер, 2006. – 305 с.
7. Виноградова, Н. А. Методическая работа в ДОУ. Эффективные формы и методы [Текст] / Н. А. Виноградова, Н. В. Микляева, Ю. Н.Родионова. – М.: Айрис-пресс, 2008. – 192 с.
8. Вольвач, Л. Н. Развитие педагогического коллектива общеобразовательной школы на основе педагогики индивидуальности [Текст]: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / Л. Н. Вольвач; Рос. гос. ун-т. – Калининград, 2009. – 256 с.
9. Гончар, М. В. Андрагогические условия развития компетентности учителя в формировании индивидуальности школьников [Текст]: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / М. В. Гончар; Калинингр. гос. ун-т. – Калининград, 1999. – 20 с.
10. Дежникова, Н. С. Педагогический коллектив школы [Текст] / Н. С. Дежникова. – М.: Знание, 1984. – 82 с.

11. Донцов, А. И. О понятии «группа» в социальной психологии. [Текст] / А. И. Донцов // Вестник Московского университета. – 1997. – № 4. – С. 17-25.
12. Дошкольная педагогика с основами методик воспитания и обучения. Стандарт третьего поколения [Текст] / под ред. А. Г. Гогоберидзе, О. В. Солнцевой. – СПб.: Питер, 2013. – 464 с.
13. Журавлев, А. Л. Психология совместной жизнедеятельности малых групп и организаций [Текст] / А. Л. Журавлев, Е. В. Шорохова. – М.: Изд-во «Социум»; «Институт психологии РАН», 2001. – 288 с.
14. Интерактивные формы работы с кадрами в ДОУ [Текст]: методические материалы / авт.-сост. Н. Б. Ромаева. – Ставрополь: СКИРО ПК и ПРО, 2012. – 93 с.
15. Ипполитова, Н. В. Анализ понятия «педагогические условия»: сущность, классификация [Текст] / Н. В. Ипполитова, Н. А. Стерхова // General and Professional Education. – 2012. – № 1. – С. 8–14.
16. Ключева, Н. В. Технология работы психолога с учителем [Текст] / Н. В. Ключева. – М.: Сфера, 2000. – 192 с.
17. Ковалев, А. Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства [Текст] / А. Г. Ковалев. – М.: Политиздат, 1975. – 271 с.
18. Коджаспирова, Г. М. Культура профессионального самообразования педагога [Текст] / Г. М. Коджаспирова; под ред. Ю.М. Забродина. – М.: Просвещение, 1994. – 344 с.
19. Коджаспирова, Г. М. Педагогический словарь [Текст]: для студ. высш. пед. учеб. заведений / Г. М. Коджаспирова, А. Ю. Коджаспиров. – М.: Издательский центр «Академия», 2000. – 176 с.
20. Коломинский, Я. Л. Психология взаимоотношений в малых группах. Общение и возрастные особенности [Текст] / Я. Л. Коломинский. – Минск: Изд-во БГУ, 1976. – 350 с.
21. Конаржевский, Ю. А. Формирование педагогического коллектива [Текст] / Ю. А. Конаржевский. – М.: Педагогика, 1998. – 35 с.

22. Коротаяева, Е. В. Некоторые вопросы интерактивного обучения [Текст] / Е. В. Коротаяева // Научный диалог. – 2012. – Вып. 5. Педагогика. – С. 100-111.
23. Коротаяева, Е. В. Педагогика взаимодействий: теория и практика [Текст]: учеб. пособие / Е. В. Коротаяева. – М.-Берлин: Директ-Медиа, 2014. – 171 с.
24. Крупская, Н. К. Коллективный опыт учительства [Текст] / Н. К. Крупская // Педагогические сочинения. В 10 т. – М.: Издательство АПН, 1959. – С. 88-95.
25. Кузьмин, Е. С. Руководитель и коллектив [Текст] / Е. С. Кузьмин, И. П. Волков, Ю.Н. Емельянов. – Л.: Лениздат, 1974. – 168 с.
26. Лазарев, В. С. Системное развитие школы [Текст] / В. С. Лазарев. – М.: Педагогическое общество России, 2003. – 304 с.
27. Леонтьев, А. А. Педагогическое общение [Текст] / А. А. Леонтьев. – М. Знание, 1979. – 48 с.
28. Лепешова, Е. М. Управление персоналом в образовательном учреждении [Электронный ресурс] // Управление школой. 2010. URL: [http://upr.1september.ru/view\\_article.php?id=201000404](http://upr.1september.ru/view_article.php?id=201000404) (дата обращения: 10.10.2017).
29. Лизинский, В. М. Идеи к проектам и практика управления школой [Текст] / В. М. Лизинский. – М.: Педагогический поиск, 1999. – 160 с.
30. Ломов, Б. Ф. К проблеме деятельности в психологии [Текст] / Б. Ф. Ломов // Психологический журнал. – 1981. - № 5. – С. 20-32.
31. Львова, Ю. Л. Творческая лаборатория учителя [Текст]: из опыта работы / Ю. Л. Львова. – М.: Просвещение, 1985. – 158 с.
32. Маркова, А. К. Психология труда учителя [Текст]: кн. для учителя / А. К. Маркова. – М.: Просвещение, 1993. – 192 с.
33. Митина, Л. М. Профессиональная деятельность и здоровье педагога [Текст] / Л. М. Митина. – М.: Академия, 2005. – 386 с.

34. Митина, Л. М. Психология труда и профессионального развития учителя [Текст]: учеб. пособие / Л. М. Митина. – М.: Издательский центр «Академия», 2004. – 320 с.
35. Мудрик, А. В. Социальная педагогика [Текст]: учеб. для студ. пед. вузов / А. В. Мудрик; под ред. В. А. Сластенина. – М.: Издательский центр «Академия», 2000. – 200 с.
36. Мулеван, Е. Г. Личностно-профессиональный рост будущего учителя в процессе подготовки к инновационной педагогической деятельности [Текст]: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08 / Е. Г. Мулеван; Ставропол. гос. пед. ин-т. – Карачаевск, 2009. – 26 с.
37. Общая и профессиональная педагогика [Текст]: учебное пособие для вузов / под ред. В. Д. Симоненко, М. В. Ретивых. – Брянск: Изд-во Брянского государственного университета, 2003. – 174 с.
38. Овчарова, Р. В. Технологии работы школьного психолога с педагогическим коллективом [Текст] / Р. В. Овчарова. – Курган: Изд-во Курганского гос. ун-та, 2006. – 187 с.
39. Ожегов, С. И. Толковый словарь русского языка [Текст] / С. И. Ожегов. – М.: «Темп», 2004. – 944 с.
40. Панферов, В. Н. Психология [Текст]: учебник для бакалавров / В. Н. Панферов. – СПб.: Питер, 2013. – 480 с.
41. Панько, Е. А. Психология деятельности воспитателя детского сада [Текст] / Е. А. Панько. – Минск: Вышэйшая школа, 1986. – 158 с.
42. Педагогика [Текст]: учеб. пособие для пед. ин-тов / под ред. К. Ю. Бабанского. – М.: Просвещение, 1988. – 479 с.
43. Петровский, А. В. Психологическая теория групп и коллективов на новом этапе [Текст] / А. В. Петровский // Вопросы психологии. – 1977. – № 5. – С. 56-59.
44. Петровский, А. В. Социальная психология коллектива [Текст]: учебное пособие / А. В. Петровский, В. В. Шпалинский. – М.: Просвещение, 1978. – 176 с.

45. Плаксина, И. В. Интерактивные технологии в обучении и воспитании [Текст]: метод. пособие / И. В. Плаксина. – Владимир: Изд-во ВлГУ, 2014. – 163 с.

46. Платонова, С. М. Воспитание демократической культуры личности школьника в коллективной организаторской деятельности [Текст]: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / С. М. Платонова; Ленингр. гос. ун-т. – СПб., 2004. – 31 с.

47. Поздняк, Л. В. Управление дошкольным образованием [Текст]: учебное пособие для студ. педвузов / Л. В. Поздняк, Н. Н. Лященко. – М.: Издательский центр «Академия», 2000. – 432 с.

48. Поташник, М. М. Управление профессиональным ростом учителя в современной школе [Текст] / М. М. Поташник. – М.: Центр педагогического образования, 2009. – 448 с.

49. Пятаева, С. А. Методическая поддержка профессионального саморазвития воспитателя дошкольного образовательного учреждения [Текст]: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08 / С. А. Пятаева; Волгоград. гос. пед. ун-т. – Волгоград: 2005. – 151 с.

50. Райгородский, Д. Я. Психодиагностика персонала [Текст]: методики и тесты / Д. Я. Райгородский. – М.: Бахрах-М, 2007. – 570 с.

51. Руководство педагогическим коллективом: модели и методы: пособие для руководителей образовательных учреждений [Текст]: пособие для рук. образоват. учреждений / под ред. В. С. Лазарева. – М.: Центр социальных и экономических исследований, 1995. – 158 с.

52. Сахарчук, Е. И. Коллективный субъект образовательного процесса как фактор управления качеством подготовки специалистов в педагогическом вузе [Текст]: автореф. дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.08 / Е. И. Сахарчук; Волгоград. гос. социально-пед. ун-т. – Волгоград, 2004. – 41 с.

53. Сластенин, В. А. Педагогика [Текст]: учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / В. А. Сластенин, И. Ф. Исаев, Е. Н. Шиянов; под ред. В. А. Сластенина. – М.: Издательский центр «Академия», 2002. – 576 с.

54. Слостенин, В. А. Формирование личности учителя советской школы в процессе профессиональной подготовки [Текст] / В. А. Слостенин. – М.: Просвещение, 1976. – 50 с.
55. Сухомлинский, В. А. Павлышская средняя школа. Обобщение опыта учебно-воспитательной работы в сельской средней школе [Текст] / В. А. Сухомлинский. – М.: Просвещение, 1969. – 394 с.
56. Тавберидзе, В. А. Диагностика и критерии оценки деятельности воспитателя ДОО. Организация и управление методической работой [Текст] / В. А. Тавберидзе, В. А. Калугина. – М.: Школьная пресса, 2008. – 160 с.
57. Третьяков, П. И. Управление школой по результатам [Текст]: Практика педагогического менеджмента / П. И. Третьяков. – М.: Новая школа, 1998. – 288 с.
58. Уманский, Л. И. Психология организаторской деятельности школьников [Текст]: учеб. пособие для пед. ин-тов / Л. И. Уманский. – М.: Просвещение, 1980. – 160 с.
59. Фоменко, С. Л. Концепция и модель профессионального становления и развития педагогического коллектива современной школы [Текст]: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.01 / С. Л. Фоменко; Моск. психолого-соц. ун-т. – М.: 2013. – 400 с.
60. Цориева, Х. М. Проблема организации педагогического труда и сплочение коллектива учителей [Текст]: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08 / Х. М. Цориева; Горьков. гос. ун-т. – Горький, 1985. – 16 с.
61. Черноградский, И. И. Педагогические условия организации сотрудничества учителей в системе внутришкольного управления [Текст]: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / И. И. Черноградский; Якут. гос. ун-т. – Якутск, 2002. – 188 с.
62. Шакуров, Р. Х. Социально-психологические проблемы руководства педагогическим коллективом [Текст] / Р. Х. Шакуров. – М.: Педагогика, 1982. – 120 с.

63. Шацкий, Т. С. Педагогические сочинения [Текст]: в 4 томах / Т. С. Шацкий. – М.: Издательство АПН, 1962. – Т. 1. – 504 с.

64. Шевандрин, Н. И. Социальная психология в образовании [Текст] / Н. И. Шевандрин. – М.: Владос, 1995. – 534 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Методика выявления «Коммуникативных и организаторских способностей»

Уважаемый коллега! Просим Вас ответить на предлагаемые ниже вопросы. На каждый из вопросов следует ответить «Да» или «Нет». Если Вы затрудняетесь в выборе ответа, необходимо все-таки склониться к соответствующей альтернативе (+) или (-). На выполнение методики отводится 10–15 минут.

### Опросник

1. Есть ли у вас стремление к изучению людей и установлению знакомств с различными людьми?
2. Нравится ли вам заниматься общественной работой?
3. Долго ли вас беспокоит чувство обиды, причиненной вам кем-либо из ваших коллег?
4. Всегда ли вам трудно ориентироваться в создавшейся критической ситуации?
5. Много ли у вас друзей, с которыми вы постоянно общаетесь?
6. Часто ли вам удается склонить большинство своих коллег к принятию ими вашего мнения?
7. Верно ли, что вам приятнее и проще проводить время с книгами или за каким-либо другим занятием, чем с людьми?
8. Если возникли некоторые помехи в осуществлении ваших намерений, то легко ли вам отказаться от своих намерений?
9. Легко ли вы устанавливаете контакты с людьми, которые значительно старше вас по возрасту?
10. Любите ли вы придумывать или организовывать со своими коллегами
11. Трудно ли вам включаться в новые для вас компании (коллективы)?
12. Часто ли вы откладываете на другие дни дела, которые нужно было бы выполнить сегодня?

13. Легко ли вам удастся устанавливать контакты и общаться с незнакомыми людьми?
14. Стремитесь ли вы добиться, чтобы ваши коллеги действовали в соответствии с вашим мнением?
15. Трудно ли вы осваиваетесь в новом коллективе?
16. Верно ли, что у вас не бывает конфликтов с коллегами из-за невыполнения ими своих обещаний, обязательств, обязанностей?
17. Стремитесь ли вы при удобном случае познакомиться и побеседовать с новым человеком?
18. Часто ли в решении важных дел вы принимаете инициативу на себя?
19. Раздражают ли вас окружающие люди, и хочется ли вам побыть одному?
20. Правда ли, что вы обычно плохо ориентируетесь в незнакомой для вас обстановке?
21. Нравится ли вам постоянно находиться среди людей?
22. Возникает ли у вас раздражение, если вам не удастся закончить начатое дело?
23. Испытываете ли вы затруднение, если приходится проявлять инициативу, чтобы познакомиться с новым человеком?
24. Правда ли, что вы утомляетесь от частого общения с товарищами?
25. Любите ли вы участвовать в коллективных играх?
26. Часто ли вы проявляете инициативу при решении вопросов, затрагивающих интересы ваших коллег?
27. Правда ли, что вы чувствуете себя неуверенно среди незнакомых людей?
28. Верно ли, что вы редко стремитесь к доказательству своей правоты?
29. Полагаете ли, что вам не представляет особого труда внести оживление в малознакомую группу?
30. Принимаете ли вы участие в общественной работе в ДОО?

31. Стремитесь ли вы ограничить круг своих знакомых?
32. Верно ли, что вы не стремитесь отстаивать свое мнение или решение, если оно не было сразу принято коллегами?
33. Чувствуете ли вы себя непринужденно, попав в незнакомый коллектив?
34. Охотно ли вы приступаете к организации различных мероприятий для своих коллег?
35. Правда ли, что вы не чувствуете себя достаточно уверенным и спокойным, когда приходится говорить что-либо большой группе людей?
36. Часто ли вы опаздываете на деловые встречи, свидания?
37. Верно ли, что у вас много друзей?
38. Часто ли вы оказываетесь в центре внимания своих товарищей?
39. Часто ли вы смущаетесь, чувствуете неловкость при общении с малознакомыми людьми?
40. Правда ли, что вы не очень уверенно чувствуете себя в окружении большой группы своих товарищей?

Обработка результатов тестирования.

Определяются уровни коммуникативных и организаторских умений в зависимости от набранных баллов по этим показателям.

Максимальное количество баллов отдельно по каждому показателю – 20. Подсчитываются баллы отдельно по коммуникативным и отдельно по организаторским склонностям с помощью Ключа для обработки данных «КОС».

Ключ для обработки данных.

Коммуникативные умения

(+) Да 1,5,9,13,17,21,25,29,33,37

(-) Нет 3,7,11,15,19,23,27,31,35,39

Организаторские умения

(+) Да 2,6,10,14,18,22,26,30,34,38

(-) Нет 4,8,12,16,20,24,28,32,36,40

За каждый ответ «Да» и ответ «Нет» для высказываний, совпадающих с отмеченными в Ключе отдельно по соответствующим склонностям, приписывается один балл. Уровень развития умений определяется по сумме баллов.

### Тест К. Томаса «Исследование особенностей реагирования в конфликтной ситуации»

Инструкция: Вам даны 30 пар утверждений, характеризующих ту или иную тактику поведения. Выберите, пожалуйста, из каждой пары одно утверждение, которое Вам больше подходит, точнее характеризует Ваше обычное поведение в конфликте и отметьте его.

Например, из первой пары Вы выберите утверждение «а», из второй «б», и запишете: 1а, 2б и так далее.

Утверждения повторяются, но каждый раз в новом сочетании. Иногда выбор сделать трудно, но все равно необходимо. Долго думать не следует.

1. А Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.  
Б Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба не согласны.
2. А Я стараюсь найти компромиссное решение.  
Б Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого и моих собственных.
3. А Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.  
Б Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
4. А Я стараюсь найти компромиссное решение.  
Б Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
5. А Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.  
Б Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
6. А Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.  
Б Я стараюсь добиться своего.
7. А Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.  
Б Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.
8. А Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.  
Б Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.
9. А Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то

возникающих разногласий.

- Б Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
10. А Я твердо стремлюсь достичь своего.  
Б Я пытаюсь найти компромиссное решение.
11. А Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.  
Б Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
12. А Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.  
Б Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
13. А Я предлагаю среднюю позицию.  
Б Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.
14. А Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.  
Б Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
15. А Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.  
Б Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.
16. А Я стараюсь не задеть чувств другого.  
Б Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17. А Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.  
Б Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18. А Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.  
Б Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
19. А Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.  
Б Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
20. А Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.  
Б Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
21. А Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.  
Б Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22. А Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.  
Б Я отстаиваю свои желания.
23. А Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания

каждого из нас.

- Б Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24. А Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.  
Б Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.
25. А Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.  
Б Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
26. А Я предлагаю среднюю позицию.  
Б Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
27. А Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.  
Б Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
28. А Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.  
Б Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.
29. А Я предлагаю среднюю позицию.  
Б Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
30. А Я стараюсь не задеть чувств другого.  
Б Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.

№	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1				а	б
2		б	а		
3	а				б
4			а		б
5		а		б	
6		б		а	
7			б	а	
8	а	б			
9	б			а	
10	а		б		
11		а			б
12			б	а	
13	б		а		
14	б	а			
15				б	а
16	б				а
17	а			б	
18			б		а
19		а		б	
20		а	б		
21		б		а	
22	б		а		
23		а		б	
24			б		а
25	а				б
26		б	а		
27				а	б
28	а	б			
29			а	б	
30		б			а

Рис. 5. Ключ для обработки результатов

## ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Таблица 3

Результаты проведения методики выявления коммуникативных и  
организаторских умений

№ опрашиваемого	количество баллов по каждому показателю				сумма баллов		уровень развития умений	
	коммуникативные умения		организаторские умения		коммуникативные умения	организаторские умения	коммуникативные умения	организаторские умения
	да	нет	да	нет				
педагог 1	1	1	5	3	2	8	низкий	низкий
педагог 2	8	6	2	4	14	6	средний	низкий
педагог 3	4	5	5	3	9	8	средний	низкий
педагог 4	8	8	4	8	16	12	средний	средний
педагог 5	2	3	5	2	5	7	низкий	низкий
педагог 6	6	7	4	3	13	7	средний	низкий
педагог 7	2	6	5	8	8	13	низкий	средний
педагог 8	10	5	5	5	15	10	средний	средний
педагог 9	3	5	6	4	8	10	низкий	средний
педагог 10	4	7	5	7	11	12	средний	средний
педагог 11	2	3	3	3	5	6	низкий	низкий
педагог 12	4	6	4	4	10	8	средний	низкий
педагог 13	7	5	7	6	12	13	средний	средний
педагог 14	8	9	7	8	17	15	высокий	средний
педагог 15	2	6	4	4	8	8	низкий	низкий

## ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Таблица 4

Результаты проведения теста К. Томаса «Исследование особенностей реагирования в конфликтной ситуации»

№ опрашиваемого	Количество баллов по каждому разделу					уровень умения вести себя в конфликте
	соперничество	сотрудничество	компромисс	избегание	приспособление	
педагог 1	7	4	4	6	9	низкий
педагог 2	11	2	2	6	9	низкий
педагог 3	2	2	12	3	11	средний
педагог 4	6	9	5	5	5	высокий
педагог 5	1	9	10	5	5	средний
педагог 6	5	8	8	9	0	средний
педагог 7	11	2	2	10	5	низкий
педагог 8	11	0	3	10	6	низкий
педагог 9	10	3	3	5	9	низкий
педагог 10	5	11	10	2	2	высокий
педагог 11	6	8	9	5	2	средний
педагог 12	6	3	6	6	9	низкий
педагог 13	3	5	12	5	5	средний
педагог 14	3	11	5	6	5	высокий
педагог 15	4	9	4	7	6	высокий

Таблица 5

Сводная таблица уровней развития умений сотрудничества у педагогов ДОО

№ опрашиваем ого	уровень развития умений			общий уровень умения сотрудничать
	коммуникативные умения	организаторские умения	умения вести себя в конфликтной ситуации	
педагог 1	низкий	низкий	низкий	низкий
педагог 2	средний	низкий	низкий	низкий
педагог 3	средний	низкий	средний	средний
педагог 4	средний	средний	высокий	средний
педагог 5	низкий	низкий	средний	низкий
педагог 6	средний	низкий	средний	средний
педагог 7	низкий	средний	низкий	низкий
педагог 8	средний	средний	низкий	средний
педагог 9	низкий	средний	низкий	низкий
педагог 10	средний	средний	высокий	средний
педагог 11	низкий	низкий	средний	низкий
педагог 12	средний	низкий	низкий	низкий
педагог 13	средний	средний	средний	средний
педагог 14	высокий	средний	высокий	высокий
педагог 15	низкий	низкий	высокий	средний

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт педагогики и психологии детства

**ОТЗЫВ**  
**руководителя выпускной квалификационной работы**

**«Организация сотрудничества в педагогическом коллективе дошкольной образовательной организации»**  
студента Баталовой Натальи Александровны, обучающейся по направлению подготовки  
«44.03.01 – Педагогическое образование»  
ОПОП «Управление дошкольным образованием» заочной формы обучения

Студент при подготовке выпускной квалификационной работы проявил готовность корректно формулировать и ставить задачи своей деятельности. В процессе выполнения исследования, студентом были проанализированы теоретические источники, что позволило сделать обоснованное обобщение материала по теме работы. Студент самостоятельно с применением целесообразно отобранного инструментария выполнил изучение готовности к сотрудничеству педагогов дошкольной образовательной организации, на основании полученных данных разработал комплекс мероприятий, направленных на организацию сотрудничества педагогов дошкольной образовательной организации для эффективной реализации основной образовательной программы дошкольного образования.

В процессе написания ВКР студент в полной мере проявил такие личностные качества как заинтересованность, самостоятельность, ответственность, добросовестность, аккуратность, в работе был профессионально и этически корректен и организован.

Необходимо подчеркнуть, что Баталова Н.А. умеет рационально планировать время и соблюдать порядок этапов исследовательской работы. Написание ВКР выполнялось строго по графику, автор систематично консультировался с руководителем, учитывал все замечания и рекомендации, показал высокий уровень работоспособности, прилежания.

Содержание ВКР хорошо систематизировано, в каждой главе присутствуют выводы, отражающие основные положения исследования. Автором самостоятельно и в полном объеме выполнена диагностическая работа, составлен комплекс мероприятий, обеспечивающих сотрудничество педагогов коллективе, который раскрыт подробно и поэтапно. В процессе работы над темой студент продемонстрировал умение пользоваться научной литературой профессиональной направленности, умение делать самостоятельные обоснованные и достоверные умозаключения, умение анализировать и обобщать научную литературу профессиональной направленности. Заключение ВКР соотнесено с задачами исследования и отражает основные итоги работы.

**ОБЩЕЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Выпускная квалификационная работа студента выпускная квалификационная работа студента Баталовой Натальи Александровны, соответствует требованиям, предъявляемым к квалификационной работе выпускника Института педагогики и психологии детства УрГПУ, и рекомендуется к защите.

Ф.И.О. руководителя ВКР  
Должность  
Кафедра  
Уч. звание  
Уч. степень

Бывшева Марина Валерьевна  
доцент  
педагогике и психологии детства  
доцент кафедры педагогики и психологии детства  
кандидат педагогических наук

Подпись \_\_\_\_\_



Дата 14.11.17

НОРМОКОНТРОЛЬ

ФИО Баталова Наталья Александровна  
Кафедра ИПД  
результаты проверки нормоконтроль пройден

Дата 15.11.2017

Ответственный  
нормоконтролер

Онид  
(подпись)

Викторова Д.В.  
(ФИО)

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

о результатах проверки ВКР системой «Антиплагиат».

На основании контракта с ЗАО «Анти-Плагиат» № 3/5-17 от 09.03.2017 года «Обеспечение доступа к информации системы автоматизированной проверки текстов «Антиплагиат» проверена работа студента УрГПУ  
ФИО ВКР\_2017\_Баталова\_НА  
института/факультета ИПИПД получены следующие результаты:  
Оригинальный текст составляет 81.34%

Дата 15.11.2017

Ответственный  
подразделения

Т.В. Никулина  
подпись