

Менеджмент знаний как условие работы методической службы в системе образования и фактор эффективности деятельности образовательной организации

Е.В. Фалунина^{1а}, Е.В. Лодкина^{1б}, Л.Э. Мараховская^{2с}

¹ Братский государственный университет, Макаренко, 40, Братск, Россия

² Братское управление МВД России, Братск, Россия

falunina.elena@yandex.ru^а, elena.lodkina.1953@mail.ru^б, L_mar@list.ru^с

Статья поступила 30.05.2021, принята 3.06.2021

Рассматриваются некоторые аспекты менеджмента знаний как концепции эффективного управления педагогическим коллективом на примере организации деятельности методической службы дошкольного образовательного учреждения. Показано, что управление знаниями – это важный системный и систематический процесс по созданию, сохранению, распределению, применению и распространению интеллектуального капитала. Выделено, что в современном мире, информация и знания являются одним из важнейших конкурентно-способных перспектив и значимых преимуществ любой организации, а система образования, в этом смысле, находится на вершине любого уровня профессионального сообщества. Управлять интеллектуальным капиталом образовательной организации, развивать ее во всех направлениях посредством организованной целенаправленной деятельности методической службы ДООУ. Доказано, что успех и эффективность деятельности трудового коллектива напрямую зависит от способности руководителя управлять знаниевым капиталом компании, к которому относится не только когнитивный, но и эмоциональный и коммуникативный интеллект как группы в целом, так и каждого участника совместной деятельности – лично-ориентированной и общественно-значимой. Разработка и реализация процедур, обеспечивающих выявление знаниевых пробелов и/или проблем в организации, пополнение информ-запасов и осуществление процедуры обмена знаниями – становится одним из основных направлений деятельности современного руководителя системы образования. Процесс активного управления имеющимся в компании массивом знаний и его эффективное использование – определяет сегодня структуру и содержание деятельности современного руководителя образовательной организации. В то же время, важно понимать, что знаниевый капитал организации – это психологический инструментарий, управлять которым способен руководитель, область компетенций которого не ограничивается компетенциями исключительно менеджера, а проникает глубоко в область психологических знаний, технологий и мастерства. К таким компетенциям относятся: умение мотивировать и вдохновлять; способность коммуницировать и убеждать; вести за собой и влиять на других, обладать гибкостью ума и точностью высказываний; иметь «стальную» выдержку и стойкое самообладание; соответствовать этическим нормам поведения и культурному коду нации, и т.п. Выявлено, что компетентный руководитель способен планировать и прогнозировать; нестандартно подходить к решению профессиональных задач и быстро ориентироваться в сложных ситуациях; подстраиваться к любого рода изменениям в социальном, политическом, экономическом или психологическом пространстве; внедрять инновации; глобально мыслить и видеть перспективы развития; координировать и находить баланс между контролем (директивой) и свободой (демократией) подчиненных; формировать слаженную команду, функционирующую как единый организм и движущуюся к общей цели; создавать правила и координировать режим работы; формировать систему поощрений и взысканий; создавать комфортные условия для работы сотрудников; выстраивать доверительные отношения в трудовом коллективе и поддерживать благоприятный психологический климат в образовательной организации и т.п. Показано, что все вышеперечисленные психологические компетенции возможно сформировать и развить у руководителя системы образования через знаниевый компонент менеджмента в образовании. Качественно сформированный и компетентно-организованный менеджмент знаний и менеджмент коммуникаций в образовательной организации – является базовым условием успешности работы методической службы ДООУ и эффективности деятельности всей организации в целом. Показано, что в процессе опытно-экспериментального исследования было обнаружено, что знаниевый компонент менеджмента в образовании способствует формированию и развитию у современных руководителей образовательных организаций профессионально-значимых, психологически-ценных компетенций, а менеджмент знаний, как механизм управления интеллектуальным капиталом коллектива посредством организованной деятельности методической службы ДООУ, в рамках специально разработанной программы – способствует развитию педагогического сообщества, и определяет эффективность управления деятельностью организации в целом.

Ключевые слова: менеджмент знаний, управление коллективом, компетенции менеджера, деятельность Методической службы, психология личности руководителя.

Knowledge management as a concept of effective management of the teaching staff

E.V. Falunina^{1a}, E.V. Lodkina^{1b}, L.E. Marakhovskaya^{2c}

¹ Bratsk State University; 40, Makarenko St., Bratsk, Russia

² Bratsk Directorate of the Ministry of Internal Affairs of Russia, Bratsk, Russia

falunina.elena@yandex.ru^a, elena.lodkina.1953@mail.ru^b, L_mar@list.ru^c

Received 30.05.2021, accepted 3.06.2021

The article considers some aspects of knowledge management as a concept of effective management of the teaching staff on the example of the organization of the activities of a preschool educational institution at the present stage of development. It is shown that knowledge management is an important systemic and methodical process for the creation, preservation, distribution, application and dissemination of intellectual capital. It is emphasized that in the modern world, information and knowledge are one of the most important competitive prospects and significant advantages of any organization, and the education system, in this sense, is at the top of any level of the professional community. It is possible to manage the intellectual capital of an educational organization, to develop it in all directions, through the organized purposeful activity of the Methodological Service of a preschool educational institution. It is proved that the success and effectiveness of the staff directly depends on the ability of the manager to run the knowledge capital of the company, which includes not only cognitive, but also emotional and communicative intelligence of the group as a whole, and each participant in the joint value-semantic activity (personality-oriented, socially significant). The development and implementation of procedures that ensure the identification of knowledge gaps and/or problems in the organization, the replenishment of information stocks and the implementation of the knowledge exchange procedure-becomes one of the main activities of the modern head of the education system. The process of active management of the existing body of knowledge in the company and its effective use-determines today the structure and content of the activities of the modern head of an educational organization. At the same time, it is important to understand that the knowledge capital of the organization is a psychological tool that the manager is able to manage, whose area of competence is not limited to the competence of the manager exclusively, but penetrates deep into the field of psychological knowledge, technology and skill. These competencies include the ability to motivate and inspire; to communicate and convince; to lead and influence others, to have the flexibility of the mind and the accuracy of statements; to have "steel" endurance and persistent self-control. It is revealed that a competent manager is able to plan and predict; to take a non-standard approach to solving professional tasks and quickly navigate in difficult situations; to adapt to any kind of changes in the social, political, economic or psychological space; to introduce innovations; to think globally and "see" the prospects for development; to coordinate and find a balance between control (directive) and freedom (democracy); to form a well-coordinated team, functioning as a single organism, moving towards a common specific goal; to create rules and coordinate the mode of work; to form a system of rewards and penalties, and to create comfortable conditions for the work of employees; to build trusting relationships in the workforce and maintain a "favorable psychological climate" in the educational organization, etc. It is shown that all of the above psychological competencies can be formed and developed by the head of the education system through the knowledge component of management in education.

Keywords: knowledge management, team management, manager's competencies, psychology of the manager's personality.

Актуальность исследования. Руководитель образовательного учреждения играет ведущую, ключевую роль в жизни педагогического коллектива, его стиль и стратегии управленческой деятельности задают тон и ритм работы всему педагогическому коллективу и динамике движения к развитию всей образовательной организации.

Многие ученые отмечают, что эффективность управленческой деятельности руководителя любого предприятия (организации) кроется в менеджменте знаний и менеджменте коммуникаций – в способности и возможности управленца координировать и направлять интеллектуальный и эмоциональный капитал всех участников рабочего процесса, организовывать командную работу и обеспечивать личностный и профессиональный рост каждой индивидуальности.

Данная работа посвящена изучению концепции менеджмента знаний, как эффективного на-

правления управленческой деятельности руководителя педагогического коллектива на примере организации деятельности дошкольного образовательного учреждения на современном этапе развития.

Руководитель – это, прежде всего, грамотный менеджер. Мотивировать и вдохновлять коллектив – важные, но далеко не единственные обязанности лидера. Без отрегулированных процессов и необходимых управленческих компетенций на хороший командный результат рассчитывать безнадежно и бессмысленно – отмечают Е.Н. Кнышова, В.С. Юкаева и др. [1], [2].

Акцентируя внимание на концепцию управления знаниями, важно отметить, что это сложный, системный и систематический процесс по созданию, сохранению, распределению, применению и распространению интеллектуального капитала всей организации в целом.

В современном мире, информация и знания являются одним из важнейших конкурентно-способных перспектив и значимых преимуществ любой организации, а система образования, в этом смысле, находится на вершине любого уровня профессионального сообщества. Успех и эффективность деятельности трудового коллектива напрямую зависит от способности руководителя управлять знаниевым капиталом компании, к которому относится не только когнитивный, но и эмоциональный и коммуникативный интеллект как группы в целом, так и каждого участника совместной ценностно-смысловой деятельности – личностно-ориентированной и общественно-значимой [3].

Разработка и реализация процедур, обеспечивающих выявление знаниевых пробелов и/или проблем в организации, пополнение информ-запасов и осуществление процедуры обмена знаниями – становится одним из основных направлений деятельности современного руководителя системы образования. Процесс активного управления имеющегося в компании массива знаний и его эффективное использование – определяет сегодня структуру и содержание деятельности современного руководителя, в том числе и образовательной организации.

В то же время, знаниевый капитал организации – это психологический инструментарий, управлять которым способен руководитель, область компетенций которого не ограничивается компетенциями исключительно менеджера, а проникает глубоко в область психологических знаний, технологий, компетенций и мастерства [4].

К таким компетенциям относится умение мотивировать и вдохновлять; коммуницировать и убеждать; вести за собой и влиять на других, обладать гибкостью ума и точностью высказываний; иметь «стальную» выдержку и стойкое самообладание; соответствовать этическим нормам поведения и культурному коду и т.п. Выявлено, что компетентный руководитель способен планировать и прогнозировать; нестандартно подходить к решению профессиональных задач и быстро ориентироваться в сложных ситуациях; подстраиваться к любого рода изменениям в социальном, политическом, экономическом или психологическом пространстве; внедрять инновации; глобально мыслить и «видеть» перспективы развития; координировать и находить баланс между контролем (директивой) и свободой личности; формировать слаженную команду, функционирующую как единый организм, движущийся к общей конкретной цели; создавать правила и координировать режим работы; формировать систему поощрений и взысканий; создавать комфортные условия для работы сотрудников; выстраивать доверительные

отношения в трудовом коллективе и поддерживать «благоприятный психологический климат» в образовательной организации и т.п. [5], [6].

Гипотеза исследования. В своей работе, основываясь на трудах Б.З. Мильнера [7] мы предполагали, что знаниевый компонент менеджмента в образовании способствует формированию и развитию у современных руководителей образовательных организаций профессионально-значимых психологически-ценных компетенций, а менеджмент знаний, как механизм управления интеллектуальным капиталом коллектива посредством организованной деятельности методической службы ДОО в рамках специально разработанной программы – способствует развитию педагогического сообщества в целом, и определяет эффективность деятельности организации в частности.

Частная гипотеза исследования предполагала, что специально разработанная, научно-обоснованная и экспериментально апробированная программа методической службы дошкольного образовательного учреждения «Вместе далеко и надолго», направленная на повышение психологического климата в педагогическом коллективе, способствует повышению эффективности педагогического процесса и успешности деятельности образовательной организации, если будет: сочетать индивидуальную и групповую работу с педагогами; опираться на методы активного социально-психологического обучения, и в том числе, тренинговые технологии, направленные на развитие различных компонентов в структуре личности и группы (когнитивный, аффективный и волевой); содержать тренинговую диагностику (входящую, промежуточную и итоговую).

Цель исследования. Изучить возможности менеджмента знаний, как компетентности руководителя образовательной организации в конструктивной деятельности по движению педагогического коллектива к успешной и эффективной деятельности.

Предмет исследования. Менеджмент знаний как фактор успешности и эффективности деятельности образовательной организации.

База и методы исследования. Работа проводилась на базе учреждений МБДОУ «ДСОВ №15» и МБДОУ «ДС №5» города Братска. В экспериментальном исследовании приняли участие 26 педагогов дошкольных образовательных учреждений. Контрольную группу составили 8 педагогов МБДОУ «ДС №5», в экспериментальную группу вошли 18 педагогов МБДОУ «ДСОВ № 15». Возможность проведения научного исследования на базе с разным количеством участников в контрольной и экспериментальной группе обоснована применением методов индуктивной математической статистики, позволяющих реализовать ка-

чественно количественный анализ полученных данных экспериментальной работы.

В работе применялись методы общенаучной направленности: теоретико-методологического анализа научной литературы; организации исследования (метод сравнительного анализа); опытно-экспериментальной работы (методы наблюдения, тестирования, анкетирования, эксперимента); математической обработки данных (методы описательной и индуктивной математической статистики с применением параметрического критерия t -Стьюдента) и др.

Апробация результатов исследования. По результатам работы опубликовано 3 научные работы в материалах Всероссийских научно-методических и научно-практических конференций. Теоретический и практический аспекты исследования получили подтверждение в опытно-экспериментальной работе муниципальных бюджетных дошкольных образовательных учреждений города Братска.

Результаты исследования и их обсуждение. Показано, что менеджмент знаний может являться мерой эффективности деятельности руководителя как личности и профессионала в процессе организации деятельности педагогического коллектива в целом, а так же выступать показателем раскрытия индивидуального и группового потенциала работников образовательной организации; может стать «мерилом» масштабов и глубины барьеров, лежащих на пути реализации резервов трудового коллектива, в том числе, и в аспекте эффективности педагогического процесса в образовательной деятельности.

Потенциал и эффективность менеджмента знаний, как области профессиональной деятельности руководителя дошкольного образовательного учреждения в нашем исследовании был обнаружен по результатам работы методической службы ДООУ в целом, и на ее руководстве в частности.

На современном этапе развития образования, требования к профессиональным качествам, личностным свойствам, а также специальным способностям педагога – постоянно возрастают. От педагога требуют не просто применения и воспроизведения ранее освоенных «чужих» образцов, способов действия и профессионального функционирования, а ожидают собственных инновационных разработок, творческих методик и индивидуальных подходов к личности ребенка в педагогическом процессе. Поэтому, основной задачей методической службы образовательной организации, является стимулирование постоянного саморазвития педагогов в их профессиональном и личностном аспектах жизнедеятельности.

Подходя к решению такой задачи, проведя комплексный анализ научной литературы, нами

было обнаружено, что к важным личностным профессионально-значимым качествам и характеристикам педагога многие ученые-исследователи относят «направленность», «рефлексию», «эмпатию» и «толерантность» [8].

При этом «направленность» и «рефлексия» характеризуют когнитивный компонент в структуре личности педагога (готовность и способность к осмыслению ситуации, целеполаганию, планированию, оценке и т.п.); «эмпатия» определяет аффективный компонент (чувственно-переживательный), отражающий сферу отношений педагога с самим собой, с другими людьми, со сферой своей профессиональной деятельности, а так же со своей жизнедеятельностью в целом; а «толерантность» – описывает деятельностный аспект в работе специалиста педагогического труда посредством оценки поведения педагога по его способности к «принятию» (ребенка или другого взрослого) «таким каков он есть» (как данность), и по его готовности к оказанию профессиональной помощи и поддержки в обучении, воспитании и развитии последнего.

Важно отметить, что активизация всех выше перечисленных ресурсов личности педагога – стимулирует исследовательский и творческий потенциал профессионала; выводит его на новые уровни; определяет более высокие цели и задачи профессиональной деятельности и самореализации личности в ней [9].

Так же нельзя не отметить, что активный рост и развитие педагога как личности и профессионала, во многом обусловлен тем окружением, которое определяет его социальное, психологическое и личностное пространство. Так, например, благоприятный климат в педагогическом коллективе и творческая самореализация личности в инновационной деятельности не просто способствуют процессу самосовершенствования каждого участника профессиональной группы, но и создает базу для успешного развития и функционирования образовательной организации в целом в ее долгосрочной динамической перспективе, а также конкурентоспособности в быстро меняющемся мире и образовательной политике государства [10].

Характеризуя психологический климат в педагогическом коллективе, необходимо заметить, что он является, в первую очередь, - показателем уровня социального развития коллектива в целом и его психологических резервов в частности, способных к более полной реализации и раскрытию личностных и профессиональных ресурсов всех его участников непосредственно в профессиональной деятельности; и все это непосредственно связано с перспективой возрастания социальных факторов в структуре образовательного процесса, и с совершенствованием и развитием самой обра-

зовательной организации как в улучшении условий труда педагогов, так и специально организованного методического и психологического сопровождения.

Таким образом, разработка и апробация программы работы методической службы ДООУ, направленной на улучшение социально-психологического климата в коллективе – является актуальной и значимой на этапе формирования трудового коллектива или «коррекции» его деятельности, отношений и результативности, в плане эффективности, в целом.

В то же время, социально-психологический климат может выступать в качестве полифункционального показателя уровня психологической включенности каждого участника педагогического коллектива в профессиональную деятельность; может являться мерой эффективности деятельности личности и коллектива в целом, а так же выступать показателем раскрытия индивидуального

и группового потенциала; может стать «мерилом» масштабов и глубины барьеров, лежащих на пути реализации резервов коллектива, в том числе, и в аспекте эффективности педагогического процесса в образовательной организации.

На основании вышесказанного, в ходе разработки программы работы методической службы ДООУ, основной задачей выступило определение компонентов ее структуры, а далее – поиск путей ее наполняемости по содержанию методов, методик и технологий (см. таблицы 1-3).

Данная методическая разработка будет полезна для старших воспитателей и методистов дошкольных образовательных учреждений, работающих с молодыми педагогами и педагогическими коллективами на предмет повышения психологического климата в образовательной организации, и как следствие – повышения эффективности педагогического процесса в образовательном учреждении в целом.

Таблица 1. Структура программы работы методической службы ДООУ

Индивидуальная работа			
Руководитель и педагог как личность и как профессионал			
Когнитивный компонент		Аффективный компонент	Волевой компонент
Личностный- внешне направленный	Личностный- внутренне направленный	Чувственно- сопереживательный	Деятельностно- поведенческий
Направленность	Рефлексия	Эмпатия	Толерантность
цели, ценности	взгляд «со стороны»	сфера отношений	Поведение в принятии
Групповая работа			
Педагогический коллектив как субъект профессиональной деятельности			
Когнитивный компонент		Аффективный компонент	Волевой компонент
Внешне направленный	Внутренне направленный	Обще-групповая направленность	Самореализация в совместной работе
Цели коллектива	Мотивация	Групп. сплочен.	Творчество
осознание «общих идей» и «духа коллектива»	личностная заинтересованность	ощущение «чувства локтя»	самореализация личности в профессии

Так, специально разработанная, научно обоснованная и экспериментально апробированная программа методической службы ДООУ, направленная на повышение психологического климата в педагогическом коллективе, способствует повышению эффективности педагогического процесса в образовательной организации, так как:

- сочетает индивидуальную и групповую работу с педагогами;

- опирается на методы активного социально- психологического обучения, и в том числе, тренинговые технологии, направленные на развитие различных компонентов в структуре личности и группы (когнитивный, аффективный, волевой);

- содержит тренинговую диагностику (входящую, промежуточную и итоговую).

Таблица 2. Структура индивидуальной работы методической службы с педагогами

Методическая служба в направлении индивидуальной работы с педагогами
Педагог как личность и как профессионал
Компоненты в структуре личности педагога
Когнитивный компонент

Глубоко личностный – внешне направленный	Личностный –внутренне направленный
Направленность	Рефлексия
(цели, ценности, смыслы, идеи)	(взгляд «со стороны»)
<p>Цель: определение собственных личностных и профессиональных целей и смыслов педагогической деятельности; осознание ценности личности Другого (ребенка, педагога, родителя и т.п.)</p>	<p>Цель: повышение способности педагога «посмотреть на себя со стороны» с целью осмысления и осознания собственных сильных и слабых сторон как личности и как профессионала для активизации лучшего потенциала для самореализации и саморазвития в деятельности</p>
<p>Упражнения, методы и методики работы:</p> <p>Упр 1. «Ключи» (К.Фопель). Цель: развитие символического мышления, проработка и расставание с ненужными представлениями, иллюзиями, ненужными отношениями, обнаружение и «принятие» новых перспектив.</p> <p>Упр. 2 «Звездный час» (Н.С. Пряжников). Цель: определить личностнозначимые ценности в педагогической профессии.</p> <p>Упр 3. «Человек – однодневка» (Г.Н.Абрамова). Цель: расширение временной перспективы.</p> <p>Упр 4. «Пространство жизни» (А.А.Кроник). Цель: тренировка навыков долговременного планирования, формирование навыков биографического мышления, тренинг «чувства реальности».</p> <p>Упр. 5. «Коридор просветления» (С.В. Петрушин). Цель: развитие социальной и профессиональной уверенности.</p> <p>Упр. 6. «Пять предложений» (К.Фопель – К. Мауэ). Цель: развитие новых взглядов друг на друга, формирование лучшего взаимопонимания.</p> <p>Упр. 7. «Признание заслуг» (К.Фопель) Цель: приобретение навыка в признании своих заслуг в достижении какого-то результата, умения принимать причитающиеся ему признания и приобретение опыта в признании заслуг другого.</p> <p>Упр. 8. «Фантазии о жизненном пути и имени» (Т.Бэнет) Цель: дать возможность участникам представить с своим воображением фазы роста и развития, пройденные в течение жизни, способствовать упрочению личностной идентичности.</p> <p>Упр 9. «Друг для друга» (В.Ю.Бабайцева). Цель: осознание своей нужности и степени полезности для других людей (где, чем и в какой степени).</p> <p>Упр.10. «Скрытый мотив и доверие» (В.Киблер) Цель: показать влияние недоверия на процесс сотрудничества, повысить степень осознанности личностной реакции в случае, когда мотивы других не ясны.</p>	<p>Упражнения, методы и методики работы:</p> <p>Упр 1. «События жизни» (А.А.Кроник, Р.А.Ахметов). Цель: осознание значимых событий своей жизни.</p> <p>Упр 2. «Письмо историческому персонажу» (К.Фопель). Цель: формулирование своих взглядов на жизнь, выражение своих ценностей и установок.</p> <p>Упр 3. «Идентификация – какой я» (Дж.Шервуд). Цель: дать возможность участникам узнать что-то о себе, поощрить самораскрытие и обратные связи в группе, усилить удовольствие от групповой активности с помощью перемещений.</p> <p>Упр 4. «Уровень счастья» (Дж.Рейнуотер). Цель: развитие временной перспективы.</p> <p>Упр. 5 «Самому себе». Цель: провести рефлексии события.</p> <p>Упр 6. «Ретроспекция» (Е.А.Климов). Цель: ориентация во внешнем и внутреннем мире себя и другого.</p> <p>Упр 7. «Процесс обучения» (К.Фопель). Цель: проанализировать процесс получения знаний, умений, упорядочить собственные мысли, помогая себе двигаться в саморазвитии.</p> <p>Упр 8. «Психологический гимн» (С.Ю.Смагина). Цель: посредством гимна попытаться высказаться и понять себя.</p> <p>Упр 9. «Раньше – сейчас – потом» (Г.Бардиер, И.Ромазан, Т.Чередникова). Цель: развитие временной профессиональной перспективы.</p> <p>Упр 10. «Образ Я – глазами разных людей» Е.Фалунина. Цель: выделить себя из ситуации, встать на место другого, посмотреть на себя со стороны.</p>
<p>Методы диагностики:</p> <p>1. «Эмиграция» - 1 Вар. (В.Ю.Бабайцева). Цель: помочь осознать свою личностную направленность.</p> <p>2.Методика «Направленность личности» (С.Ф. Спичак, А.Г.Синицына) Цель: определение личностной направленности педагогов.</p>	<p>Методы диагностики:</p> <p>1.«Анализ личностных позиций» Цель: выявить, какие позиции можно улучшить.</p> <p>2.Опросник «Дифференциальный тип рефлексии» (Д.А. Леонтьев, Е.М. Лаптева, Е.Н. Осин, А.Ж. Салихова) Цель: выявить тип рефлексии как устойчивой личностной черты.</p> <p>3. Методика определения уровня рефлексивности личности (А.В. Карпова.В.В. Пономаревой). Цель: раскрытие степени рефлексивности личности, способности действовать вне рамок собственного «Я».</p>

Аффективный компонент	Волевой компонент
Чувственно- сопереживательный	Деятельностно- поведенческий
Эмпатия	Толерантность
(сфера отношений)	(поведение в принятии)
<p>Цель: повышение осознанности педагога в понимании значимости «чувств» Другого; научение «сочувствовать» (сорадоваться и сопереживать) внутреннему миру Другого человека (ребенка, педагога, родителя и т.п.)</p>	<p>Цель: научение «принимать Другого таким каков он есть» (как данность, с которой предстоит работать); безоценочно (не осуждая) относиться к Другому, умея оценивать лишь поведение и уровень развития (ребенка, родителя) с целью оказания ему профессиональной помощи в обучении, воспитании, развитии</p>
<p>Упражнения, методы и методики работы:</p> <p>Упр 1. «Поддержка» (В.Ю.Бабайцева). Цель: развитие тактильнойсензитивности, выдача невербальных поглаживаний.</p> <p>Упр. 2. «Ситуации сочувствия» (Р.Смид). Цель: развитие сочувственного отношения к проблемам и бедам других людей.</p> <p>Упр 3. «Открытая коммуникация» (Г.Н. Сартан). Цель: развитие коммуникативных умений.</p> <p>Упр. 4. «Разведка» (С.Чицова). Цель: выработка и закрепление навыков эмпатии.</p> <p>Упр. 5. «Скрытые противоречия» (К.Фопель) Цель: открытое выражение чувств, связывающих энергию группы.</p> <p>Упр. 6. «Поучительные истории» (К.Фопель) Цель: обучение участников друг у друга, раскрытие возможностей понимания друг друга.</p> <p>Упр 7. «Идентификация с ролью клиента». Цель: развитие у педагогов способности поставить себя на место другого.</p> <p>Упр 8. «Гость и хозяин». (Е.Фалунина). Цель: развитие наблюдательности, внимания, ощущение единства группы, ее целостности.</p> <p>Упр 9. «Зеркало». Цель: обретение навыка «подстройки»</p> <p>Упр 10.«Любящий взгляд» Цель: развитие умения распознавать эмоции, выраженные пантомимикой.</p>	<p>Упражнения, методы и методики работы:</p> <p>Упр 1. «Поменяться местами». (Е.Фалунина). Цель: научиться обозначать цель, стремиться к ней, при этом не навредить рядом идущим.</p> <p>Упр. 2. «Отождествление с объектом» (Е.В. Сидоренко) Цель: работа с проекциями, соприкосновение со своим и чужим миром, который человек не вполне даже осознает.</p> <p>Упр 3. «Шерлок Холмс» (Е.В.Сидоренко). Цель: отпустить, разблокировать нечто в себе и осознать свое знание, свое понимание другого человека</p> <p>Упр 4. «Возведение моста». Цель: умение владеть своим эмоциональным содержанием, развивать терпение и терпимость как личностную характеристику.</p> <p>Упр 5. «Я тебя понимаю» Цель: изучение возможностей толерантного отношения к агрессивному поведению другого человека.</p> <p>Упр 6. «Говорим об одном» Цель: научение достижению взаимопонимания при использовании нестандартных способов общения.</p> <p>Упр 7. «Настоящий человек» Цель: обучение навыкам толерантного взаимодействия в напряженной ситуации.</p> <p>Упр 8. «Стереотипы» Цель: коррекция интолерантных и конфликтогенных стереотипов.</p> <p>Упр 9. «На лбу написано» Цель: дать возможность почувствовать себя «стигматизированным», выявить групповые стереотипы.</p> <p>Упр 10. «Фисташки» Цель: развитие способности адекватно и полно познавать себя и других людей.</p>
<p>Методы диагностики:</p> <p>1.Упр. «Анализ своих психических состояний» Цель: выявить сильные и слабые стороны эмоционально-чувственной сферы личности.</p> <p>2. Методика «Диагностика уровня эмпатии» (В.В. Бойко). Цель: выявление общего уровня эмпатии и определение доминирующего канала эмпатии.</p> <p>3.Методика «Изучение уровня эмпатии» (И.М.Юсупов). Цель: диагностировать уровень поликоммуникативной эмпатии.</p>	<p>Методы диагностики:</p> <p>1.Упр. «Машины». Цель: выявить наличие и уровень развития эмпатии и толерантности, как профессионально-значимых эмоциональных проявлений.</p> <p>2.Экспресс – опросник «Индекс толерантности» (Г.У. Солдатов, О.А. Кравцова, О.Е.Хухлаев, Л.А. Шайгерова). Цель: изучение представления о толерантности и уровне толерантности педагогов.</p> <p>3. «Анкета уровня сформированности толерантности» (Е.Ю.Клепцова) Цель: измерение уровня сформированности толерантности.</p>

Таблица 3. Структура групповой работы методической службы ДОУ с педагогами

Методическая служба в направлении групповой работы с педагогами	
Педагогический коллектив как субъект профессиональной деятельности	
Компоненты в структуре коллектива (психологический аспект) – «психология группы»	
Когнитивный компонент	
Внешне направленный	Внутренне направленный
Цели коллектива	Мотивация
(осознание «общих идей» и «духа коллектива»)	(личностная заинтересованность)
<p>Цель: помощь в понимании ценности педагогической деятельности; в осознании сути образовательной политики государства; в осмыслении путей своей образовательной организации (программ, планов, проектов и т.п.); включенность каждого в жизнь коллектива; помощь в повышении квалификации.</p>	<p>Цель: осознание и осмысление собственных целей карьерного (профессионального) роста (внешняя мотивация), и целей духовного развития (внутренняя мотивация) – его активизация и актуализация средствами педагогического коллектива</p>
<p>Упражнения, методы и методики работы:</p> <p>Упр 1. «Тратим деньги на Дело» (И. Вачков). Цель: дать возможность группе помечтать о реализации профессиональных целей.</p> <p>Упр 2. «Что главное в работе» (И. Вачков). Цель: убедить участников, что совершенно необходимо быть внимательным при изучении факторов работы.</p> <p>Упр 3. «Ловушки – капканчики» (Н.С. Пряжников). Цель: повышение уровня осознания возможных препятствий на пути к профессиональным целям и представления о путях преодоления этих препятствий.</p> <p>Упр 4. «Педагог в системе образования» (Е.А.Климов). Цель: осмыслить восприятие педагогической деятельности, отношение к ней в целом.</p> <p>Упр 5. «Я – профессионал» Цель: осознание собственных профессиональных качеств, снятие психоэмоционального напряжения.</p> <p>Упр 6. «Если бы...я стал бы...» Цель: побуждение интереса участников к осознанному профессиональному самоопределению.</p> <p>Упр 7. «Профессиональный план» Цель: определение перспективных профессиональных целей.</p> <p>Упр 8. «Через три года» Цель: Упражнение позволяет более четко расставить профессиональные приоритеты на данный момент, начать больше работать на важные цели.</p> <p>Упр 8. «Потребности группы» Цель: выявление степени значимости профессиональной деятельности для участников тренинга.</p>	<p>Упражнения, методы и методики работы:</p> <p>Упр 1. «Реклама педагогических услуг (И.Вачков). Цель: подчеркнуть возможности современного образования, его лучшие стороны.</p> <p>Упр 2. «Кадровая справка» (С.Чижова). Цель: развитие навыка саморекламы при устройстве на работу.</p> <p>Упр 3. «Портрет профессионала» Цель: создание условий для творческого осмысления выбранной профессии.</p> <p>Упр 4. «Карта желаний» (Вит Ценев) Цель: определение жизненных и карьерных целей, развитие рефлексивных умений.</p> <p>Упр 5. «Мой айсберг» Цель: помочь участникам проанализировать себя в профессиональной деятельности, расширить зону осознанных действий, направляемых различными мотивами.</p> <p>Упр 6. «Сосуд долга и права» Цель: актуализировать в сознании участников понятие «потребность», «вырастить» интерес к педагогической деятельности.</p> <p>Упр 7. «Вертикаль роста» Цель: помочь участникам осознать себя как личность, находящаяся на определенном промежутке жизненного пути и профессиональной деятельности.</p> <p>Упр 8. «Анализ жизни» (К.Фопель) Цель: наметить с коллективом поэтапную стратегию достижения целей.</p> <p>Упр 9. «Дух группы» (К.Фопель) Цель: активизировать фантазию коллектива, стимулировать их к продуктивно работе.</p> <p>Упр 10. Медитация «Стрела» (К.Фопель) Цель: изменение внутренней мотивации.</p>
<p>Методы диагностики:</p> <p>1.«Профессионально-значимые поведенческие реакции». Цель: изучить и стимулировать размышления о поведении педагогической профессии.</p>	<p>Методы диагностики:</p> <p>Упр 1. «Два автобуса» Цель: определить уровень сплоченности коллектива.</p> <p>2. Методика «Мотивация профессиональной деятельности» (К.Замфир). Цель: определение уровня мотивации профессионально – педагогической деятельности.</p> <p>3. Методика «За двумя зайцами» (Г.В. Рязапкина) Цель: определение мотивов профессиональной деятельности.</p>

Аффективный компонент	Волевой компонент
Обще-групповая направленность	Самореализация в коллективной работе
Групп.сплоченность	Творчество
(ощущение «чувства локтя»)	(самореализация личности в профессии)
Цель: повышение уровня доверия к коллегам и коллективу в целом; развитие способностей и стремлений к взаимопомощи, взаимоподдержке, взаимоодобрению, взаимозамещению; активизация коллективного творчества при возможности индивидуальной самореализации личности	Цель: помощь в осознании собственной личностной неповторимости; в нахождении «своего места» в коллективе; в реализации своих общих и специальных способностей на благо общего дела; в саморазвитии в области личных общественно-значимых интересов и стремлений
<p>Упражнения, методы и методики работы:</p> <p>Упр 1. Квест – игра «Аврал» Цель: сплочение коллектива, снятие эмоционального напряжения.</p> <p>Упр 2. «В детстве я хотел быть...» Цель: сформировать в группе доверительные отношения, пробудить интерес к теме профессионального самоопределения.</p> <p>Упр 3. «Печатная машинка» Цель: выработка навыков сплоченных действий.</p> <p>Упр 4. «Коллажирование на свободную тему» Цель: развить способность группы приходить к общему мнению, идти на компромисс, уметь договариваться.</p> <p>Упр 5. «Всеобщее внимание» Цель: объединение, сплочение группы.</p> <p>Упр 6. «Квадрат» Цель: почувствовать каждого участника группы.</p> <p>Упр 7. «Дом» Цель: осознание своей роли в группе, стиля поведения.</p> <p>Упр 8. «Интуиция» Цель: развитие умения прислушиваться к группе.</p> <p>Упр 9. «Каждый – консультант» Цель: включение в совместную деятельность.</p> <p>Упр 10. «Без слов» Цель: формирование демократического уровня в коллективе.</p> <p>Проведение: -Игра мафия на новый лад «Заведующий за порогом» Цель: сплочение коллективов педагогов, развитие способности решать общую задачу сообща.</p> <p>-Игра Форт Боярд «7 ключей от ДОУ» Цель: организация совместного активного отдыха коллектива.</p> <p>-Коллективный флешмоб «За руку с профессией» Цель: формирование и развитие навыков группового взаимодействия.</p>	<p>Упражнения, методы и методики работы:</p> <p>Упр 1. «6 шляп» Цель: развитие креативности педагогов и уход от стандартных, обыденных решений.</p> <p>Упр 2. «Чудо – стул» Цель: стимулировать творческую работу группы с помощью театральной игры, развитие способности визуализации образа.</p> <p>Упр 3. «Арка» Цель: развитие творческих способностей, поиск нестандартного решения поставленной задачи.</p> <p>Упр 4. «Привычки» Цель: повышение поведенческой и когнитивной гибкости, способствующей преодолению барьеров проявления креативности.</p> <p>Упр 5. «Рисуночная история» Цель: развивать оригинальность и гибкость мышления, стимулировать творческое воображение.</p> <p>Упр 6. «Групповое фото» Цель: развитие партнерского взаимодействия в решении творческих задач.</p> <p>Упр 7. «Оживление» Цель: практическое освоение способов коллективного создания новых образов.</p> <p>Упр 8. «Групповой ритм» Цель: активизация воображения и взаимодействия между участниками группы, формирование сплоченности через синхронные ритмические проявления в группе.</p> <p>Упр 9. «Маски» Цель: самовыражение, самосознание. Развитие навыков активного слушания, эмпатии, умения безоценочно относиться друг к другу.</p> <p>Упр 10. «Прогулка по лесу» Цель: развитие воображения, познания своих внутренних уголков души.</p> <p>- Педагогический пленер на траве Цель: раскрепощение коллектива, создание творческой атмосферы.</p> <p>- Педагогический квиз «На смене» Цель: создание условий для проявления интеллектуально – творческого потенциала педагогов.</p> <p>- Арт-педсовет «Новый взгляд» Цель: гармонизация развития личности через развитие способности самовыражения и самопознания.</p>
<p>Методы диагностики:</p> <p>1.Методика «Оценка групповой сплоченности» (Сишора-Ханина) Цель: оценить уровень сплоченности коллектива.</p>	<p>Методы диагностики:</p> <p>1.Методика «Определение творческих способностей» (Х. Зиверт) Цель: определение творческих способностей.</p>

Структура и содержания программы работы методической службы.

Цель: организация системы деятельности методической службы ДООУ, направленной на индивидуальную и групповую работу с участниками педагогического коллектива и группой профессионалов с целью повышения уровня психологической комфортности (климата) в образовательной организации.

Задачи:

1. Разработать и реализовать план работы методической службы в аспекте индивидуальной работе с педагогами, направленной на когнитивный, аффективный и волевой компоненты в структуре личности (методы диагностики и методики психолого-педагогического сопровождения на предмет изучения и развития): направленности личности (осознание целей, ценностей, смыслов, идей); профессиональной рефлексии (активизация «взгляда со стороны»); эмпатии (развитие сферы отношений); толерантности (актуализация поведенческой способности к принятию).

2. Разработать и реализовать план работы методической службы в аспекте групповой работе с педагогическим коллективом, направленной на когнитивный, аффективный и волевой компоненты в структуре коллектива (методы диагностики и методики психолого-педагогического сопровождения на предмет изучения и развития): целей коллектива (осознание «общих идей и духа коллективизма»); мотивации (личной заинтересованности каждого в общем деле); групповой сплоченности (ощущение «чувства локтя», взаимопомощи); творчество (самореализация личности в профессии).

Предполагаемые результаты:

Специально разработанная и реализованная программа работы методической службы ДООУ с педагогическим коллективом в образовательной организации, способствует реализации и достижению следующих положений, направленных, в общей сложности, на формирование психологического климата в коллективе:

1. С позиции индивидуальной работы с педагогами:

- определение собственных личностных и профессиональных целей и смыслов педагогической деятельности; осознание ценности личности Другого (ребенка, педагога, родителя и т.п.);

- повышение способности педагога «посмотреть на себя со стороны» с целью осмысления и осознания собственных сильных и слабых сторон, как личности и как профессионала, для активизации лучшего потенциала для самореализации и саморазвития в деятельности;

- повышение осознанности педагога в понимании значимости «чувств» другого; научение «сочувствовать» (сорадоваться и сопереживать) внутреннему миру другого человека (ребенка, педагога, родителя и т.п.);

- научение «принимать другого таким каков он есть» (как данность, с которой предстоит работать); безоценочно (не осуждая) относиться к Другому, умея оценивать лишь поведение и уровень развития (ребенка, родителя и др.) с целью оказания профессиональной помощи в обучении, воспитании, развитии.

2. С позиции групповой работы с педагогическим коллективом:

- помощь в понимании ценности педагогической деятельности; в осознании сути образовательной политики государства; в осмыслении путей своей образовательной организации (программ, планов, проектов и т.п.); включенность каждого в жизнь коллектива с позиции творческого подхода; создание условий и оказание помощи в повышении квалификации каждого члена коллектива и т.п.

- осознание и осмысление собственных целей карьерного (профессионального) роста (внешняя мотивация), и целей духовного развития (внутренняя мотивация) – активизация и актуализация этого компонента средствами педагогического коллектива;

- повышение уровня доверия к коллегам и коллективу в целом; развитие способностей и стремлений к взаимопомощи, взаимоподдержке, взаимодобрению, взаимозамещению; активизация коллективного творчества при возможности индивидуальной самореализации личности;

- помощь в осознании собственной личностной неповторимости; в нахождении «своего места» в коллективе; в реализации своих общих и специальных способностей на благо общего дела; в саморазвитии в области личных общественно-значимых интересов и стремлений.

Рекомендации к организации работы методической службы ДООУ:

1. На первом этапе работы создаются индивидуальные карты самоанализа, посредством методов диагностики личных достижений и коллективных результатов работы; проводится количественная и качественная обработка полученных фактических данных исследования существующих проблем и уровней развития исследуемых факторов (характеристик, показателей), критериев.

2. На втором этапе работы реализуется план индивидуальной и групповой работы с педагогами и педагогическим коллективом с использованием различных психолого-педагогических технологий актуализации и активизации личностных стремлений в реализации общих коллективных ценностей и в достижении общественно значимых целей.

3. На третьем этапе работы проводится итоговая диагностика индивидуальных достижений в коллективной деятельности; подводятся итоги по повышению психологического климата в образовательной организации; анализируются результаты профессиональной деятельности и изучаются

показатели эффективности работы образовательного учреждения в целом.

Используя карту самоанализа индивидуальных достижений и потребностей, где отражается: использование в работе программ, инновационных технологий, освоение опыта других педагогов и анализ их эффективности; создание и развитие своего опыта (результаты диагностики по теме самообразования); создание развивающей среды; состояние работы с родителями; участие в методической работе; анализ причин достижений и неудач, пути их решения; общественной работы; участия в конкурсах, конференциях разного уровня, методисты ДОО помогают педагогу активизировать рефлексивный компонент в своей профессиональной деятельности.

В процессе работы ДОО педагоги активно посещают открытые занятия во всех возрастных группах, где совместно учатся проводить анализ просмотренных мероприятий и различных видов деятельности и методов работы своих коллег. При этом целью такого анализа является не только грамотность методического сопровождения образовательного процесса, но и выявление творческого потенциала, обнаружение индивидуальных особенностей ведения процесса обучения и воспитания дошкольников конкретным педагогом, умение подчеркнуть сильные стороны всех субъектов образовательного процесса.

Слабые стороны предлагается проанализировать самому педагогу, который проводил занятие. Такой подход оправдан не только активизацией процесса рефлексии с позиции объективности и самокритичности, но и снижением ориентированности группы коллег-педагогов на критику и конфронтацию по отношению к коллеге, проводимому открытое занятие. Таким образом, наиболее опытные педагоги получают возможность проявить себя в роли «наставников молодежи» и получить право (на основе коллегиального выбора) представить свой опыт на городских мастер-классах, а так же на мероприятиях областного и всероссийского масштаба, на открытых показах и научных конференциях, что позволяет повысить их профессиональный рост и сформировать адекватно-высокую, достойную уважения самооценку.

Для того чтобы расширить умение проводить качественный анализ и самоанализ необходимо собрать банк материалов по различным видам контроля. Совместно с творческой группой педагогов ДОО определяют, подбирают, составляют необходимые формы для фиксации наблюдаемых процессов в воспитательно-образовательном пространстве.

Данные формы помогают упражнять в умении осуществлять анализ, самоанализ и взаимонализ. В процессе поисковой работы с педагогами привлекаются к составлению и разработке перспективных планов, методических рекомендаций необходимых в воспитательно-образовательной работе.

Для повышения квалификации педагогов проводится цикл занятий направленный на активную передачу и получение ими профессиональных знаний и умений, на развитие педагогической направленности и рефлексии, эмпатии и толерантности, а так же на постановку целей ОУ, развития внутренней мотивации, групповой сплоченности и коллективного творчества.

Комплексность и системность данного подхода позволит достигнуть положительной динамики формирования и развития психологического климата в образовательной организации, и не может не сказаться на эффективности и результативности педагогической деятельности образовательного учреждения в целом.

Методической службой ДОО активно поддерживается педагогическое наставничество: приветствуется инициатива педагогов-практиков в передаче собственного практического опыта молодым членам коллектива, а так же в распространении передового педагогического опыта, накопленного в психолого-педагогической науке и образовательной практике многих поколений педагогов-наставников.

Активная роль методической службой в программе отводится культурно-массовой работе с коллективом ДОО, которая позволяет каждому педагогу «раскрыться» как личность во всех ее лучших проявлениях – общительности, творческой, душевности, коллективизме, коммуникабельности и т.п. Это позволяет актуализировать и активизировать такие личностные профессионально-значимые характеристики педагогов, как комфортность и коммуникативность, эмпатическая и чувственные отношения, толерантные и справедливые взаимоотношения, ответственное и творческое отношение к делу и социальному окружению и т.п.

Так, например, проведение совместных с семьями сотрудников вечеров поэзии, спортивных мероприятий, праздников и посиделок сближает коллектив; помогает решать задачи нравственного, художественно-эстетического, физического совершенствования; зарождает дружеские отношения, способствующие положительному психологическому климату в коллективе и влияющие на политику стабильности кадрового потенциала. В результате проведенной работы работниками методической службы проводится мониторинг социально-психологического климата в образовательной организации и выявляется степень эффективности педагогической деятельности, как на интегративном, так и на дифференциальном уровнях.

Сравниваются результаты исследований на констатирующем и контрольном этапах работы методической службой по заявленной программе. Ориентиры и содержание программы работы методической службы ДОО представлены в таблице 4.

Таблица 4. Ориентиры и содержание программы работы методической службы ДОУ согласно компонентам ее структуры

Компоненты структуры программы работы методической службы ДОУ			
Индивидуальная работа			
Педагог как личность и как профессионал			
Когнитивный компонент		Аффективный компонент	Волевой компонент
Направленность	Рефлексия	Эмпатия	Толерантность
Групповая работа			
Педагогический коллектив как субъект профессиональной деятельности			
Когнитивный компонент		Аффективный компонент	Волевой компонент
Цели коллектива	Мотивация	Групповая сплоченность	Творчество

Таким образом, предполагается, что специально разработанная, научно обоснованная и экспериментально апробированная программа методической службы ДОУ «Вместе далеко и надолго», направленная на повышение психологического климата в педагогическом коллективе, способствует повышению эффективности педагогического процесса в образовательной организации, так как:

- сочетает индивидуальную и групповую работу с педагогами;

- опирается на методы активного социально – психологического обучения, и в том числе, тренинговые технологии, направленные на развитие различных компонентов в структуре личности и группы (когнитивный, аффективный, волевой);

- содержит тренинговую диагностику (входящую, промежуточную и итоговую).

По результатам проведенной работы, методической службой ДОУ были проанализированы индивидуальные карты самодиагностики и самоанализа педагогов образовательной организации, а также материалы диагностики и анализа воспитательно-образовательной работы всего педагогического

коллектива за прошедший и текущий периоды.

По итогам проведенной работы, методическая служба ДОУ представляет результаты исследований, направленных на изучение психологического климата в педагогическом коллективе, а также на изучение динамики эффективности профессиональной деятельности образовательной организации.

Заключение. В качестве выводов, необходимо отметить, что в процессе опытно-экспериментального исследования было обнаружено, что знаниевый компонент менеджмента в образовании способствует формированию и развитию у современных руководителей образовательных организаций профессионально-значимых психологически-ценных компетенций, а менеджмент знаний, как механизм управления интеллектуальным капиталом коллектива посредством организованной деятельности Методической службы ДОУ в рамках специально разработанной программы – способствует развитию педагогического сообщества в целом, и определяет эффективность деятельности организации в частности.

Литература

1. Кнышова Е.Н. Менеджмент. М.: Инфа-М, 2005. 304 с.
2. Юкаева В.С. Менеджмент: Краткий курс. 4-е изд. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2010. 104 с.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент. М.: Юнити, 2010. 512 с.
4. Толопило А.Н. Компетенции руководителя: критерии эффективности // RHR.ru: человеческие ресурсы [Электронный ресурс]. URL: http://www.rhr.ru/index/rule/employees_certification/15400.html (дата обращения: 01.06.2021).
5. Гапоненко А.Л. Управление знаниями. М.: ИПК госслужбы, 2001. 52 с.
6. Вииг К. Основы управления знаниями. М., 1986. 371 с.
7. Мильнер Б.З. Управление знаниями: эволюция и революция в организации. М., 2003. 176 с.
8. Фалунина Е.В. Психологическое сопровождение личностного и профессионального саморазвития педагога. Братск: Изд-во БрГУ, 2019. 268 с.
9. Андреева С.Г. Психологические основы управления персоналом. СПб.: СПбГЭТУ, 2012. 66 с.
10. Белая К.Ю. Инновационная деятельность в образовательном учреждении. М.: Сфера, 2011. 367 с.