

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

Кафедра методологии образования

**Формирование культуры межличностных отношений в  
трудовом коллективе как функция руководителя дошкольной  
образовательной организации**

АВТОРЕФЕРАТ  
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ  
МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 3 курса 351 группы  
направления 44.04.01 Педагогическое образование,  
профиль подготовки «Управление образовательными организациями»  
факультета психолого-педагогического и специального образования

**Заварзиной Вероники Андреевны**

Научный руководитель  
канд. пед. наук, доцент

\_\_\_\_\_

Л.В. Горина

Зав. кафедрой  
доктор пед. наук, профессор

\_\_\_\_\_

Е.А. Александрова

Саратов 2023

**Введение.** Изменения в обществе привели к смене приоритетов в деятельности педагога, а также к повышению требований к его личностным качествам. Все большее значение приобретает уровень общей, профессиональной и коммуникативной культуры педагога, что расширяет границы его нормативной деятельности. Особое значение имеет культура межличностных отношений педагогов, обеспечивающая высокий уровень психологического комфорта не только в процессе обучения и воспитания, а также в процессе конструктивного взаимодействия педагогов в коллективе.

Формированию культуры межличностных отношений в трудовом коллективе отводится особая роль в работе любой организации. Особенно важное значение эта проблема приобретает в дошкольных образовательных организациях (далее – ДОО) где от характера и особенностей общения сотрудников между собой зависит эффективность работы с детьми. Очевидно, что эффективное управление трудовыми ресурсами, а также правильно выстроенные отношения между коллективом и руководителем – является важнейшим фактором повышения конкурентоспособности образовательных организаций.

В современных условиях соответствия запросам потребителей эффективная деятельность образовательной организации невозможна без создания совершенного механизма отношений между коллективом и руководителем. На сегодняшний день существуют множество проблем, которые приводят к психологическим срывам, деформации межличностных отношений, нервным заболеваниям, беспомощности в адаптации к новым условиям и конфликтным ситуациям. Подобные деформации отношений могут возникнуть и в педагогических коллективах. Возникает необходимость в высоком уровне организации труда, эффективном управлении трудовыми ресурсами организации и правильном построении отношений внутри коллектива, между руководителем и коллективом, между коллективом работников и потребителем товаров и услуг.

Важным условием успешной профессиональной деятельности руководителя ДОО является постоянное взаимодействие и контакты с

людьми: с коллективом, родителями. Поэтому общение выступает главным инструментом его работы. Профессия руководителя тесно связана с владением ораторским искусством и техниками общения. Поэтому среди разнообразных общих умений большой интерес составляют коммуникативные умения, владение которыми определяют уровень сформированности у руководителей коммуникативной культуры. У руководителя педагогического коллектива присутствуют навыки эффективного воздействия на работу коллектива. С учетом этих обстоятельств, очень важны специальные методы исследования для выявления структуры межличностных взаимоотношений в коллективе и определения лидеров.

Важную роль в эффективности профессиональной деятельности педагогического коллектива играет уровень психологической культуры его членов, характер межличностных отношений, осознание личной и индивидуальной ответственности. От того, насколько гармоничны межличностные отношения педагогов, зависит состояние социально-психологического климата в педагогическом коллективе. Взаимоотношения в педагогическом коллективе напрямую влияют на подготовку дошкольников к дальнейшему обучению, воспитанию и сохранению здоровья.

В связи с особенностями педагогического коллектива, многоуровневой структурой общения и взаимодействия педагогов, проблема формирования культуры межличностных отношений в педагогическом коллективе является актуальной темой исследования.

Проблему деятельности взаимодействия людей в коллективе рассматривали такие авторы, как Г.М. Андреева, Е.М. Дубровская, Р.Л. Кричевский, А.В. Петровский, В.В. Шпалинский и др. Однако многие вопросы требуют более детальной разработки. Среди них вопрос и межличностных отношений в коллективе.

Актуальность проблемы формирования культуры межличностных отношений в педагогическом коллективе ДОО выявила противоречие между реальной необходимостью формирования культуры межличностных отношений педагогов и недостаточной изученностью, разработанностью ее

предметно-педагогического содержания, а также не всегда эффективным использованием технологий формирования ее навыков.

Выявленное противоречие очерчивает проблемное поле, связанное с исследованием фундаментальных подходов к формированию культуры межличностных отношений в педагогическом коллективе и разработке ее концептуальных и технологических основ.

Возникает проблема исследования, как формировать культуру межличностных отношений в педагогическом коллективе?

Цель исследования: выявить условия, обеспечивающие эффективность деятельности руководителя в формировании культуры межличностных отношений в коллективе.

Объект исследования: деятельность руководителя дошкольной образовательной организации.

Предмет исследования: процесс формирования культуры межличностных отношений в педагогическом коллективе.

Задачи исследования: 1) выявить сущность и дать определение понятию «культура межличностных отношений педагогов»; 2) описать роль руководителя дошкольной образовательной организации в формировании культуры межличностных отношений педагогов; 3) раскрыть условия эффективного формирования межличностных отношений педагогов в дошкольной образовательной организации; 4) на основе изучения и обобщения опыта выявить актуальные проблемы формирования межличностных отношений в трудовом коллективе дошкольной образовательной организации; 5) экспериментально-опытным путем установить зависимость уровня культуры межличностных отношений в коллективе от успешности овладения руководителем дошкольной образовательной организации своими управленческими функциями.

База исследования: муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение детский сад № 23 го. Красногорск. рп. Нахабино

Методы исследования: теоретические (анализ, синтез, обобщение и др.); эмпирические (наблюдение, беседа, анкетирование, изучение продуктов

деятельности и др.); методы математической статистики.

Теоретическая значимость исследования состоит в развитии прикладных аспектов стратегии формирования культуры межличностных отношений в педагогическом коллективе с целью повышения результативности деятельности дошкольного образовательного учреждения в современных условиях.

Практическая значимость исследования заключается в том, что в работе описаны условия и средства формирования культуры межличностных отношений в педагогическом коллективе, определены пути повышения эффективности соответствующего процесса, что предполагает целенаправленную подготовку будущих специалистов на этапе их профессионального обучения, мотивационно-целевая настройка сотрудников на создание и поддержание культуры межличностных отношений и организация управленческой деятельности руководителя учреждения образования в данном аспекте.

На защиту выносятся следующие положения:

1. Культура межличностных отношений представляет собой собрание интеллектуальных, духовных, а также эмоциональных личностных качеств, которые применяются в целях максимально эффективного взаимодействия с прочими людьми на базе правил и норм нравственного общения. Известно о том, что в рамках педагогического коллектива культура рассматриваемых отношений определяется в качестве ориентации на нравственно-моральное согласие от каждого члена коллектива, с учетом приоритетов социальной ответственности, ценностей и целей участников, которые фигурируют в рамках образовательного процесса. С уверенностью можно утверждать о том, что межличностные отношения оказывают воздействие не только на итог педагогической деятельности коллектива, но и на личность педагогов, на развитие профессионально важных для них качеств.

2. Межличностные отношения – это системообразующий фактор целостности коллектива педагогов. В качестве одних из самых важных параметров межличностных отношений можно назвать лояльность,

устойчивость в эмоциональном плане, эмпатию, восприимчивость. Все они гарантируют положительный не только психологический, но и моральный климат в коллективе. Итак, если в целом говорить о педагогическом коллективе, то в нем культура межличностных отношений предусматривает под собой направленность на важную профессию – на педагога. Тут же происходит процесс формирования нравственного сознания, определяется ценность межличностных отношений. Могут сочетаться между собой, как коллективные, так и личные цели, удовлетворяются творческие и духовные потребности личности. Из многочисленных особенностей межличностных отношений в рамках педагогического коллектива выделяется высокий уровень толерантности в плане коллег и воспитанников. Это оказывает воздействие на уровень доверия коллег друг к другу, на эмоциональную сплоченность педагогического коллектива, на максимально грамотное поведение в общении.

3. Успех в рамках формирования культуры межличностных отношений в педагогическом коллективе гарантируется в том случае, если соблюдаются некоторые условия: а) в рамках коллектива имеется ценностная, мотивационная установка на развитие культуры межличностных отношений, на базе диалога и сотрудничества; б) в коллективе обязательно должны быть такие ценностные проявления межличностных отношений, как доверие, дружеские чувства, уважение к коллегам, толерантность, требовательность не только к окружению, но и к себе; в) должна проводиться систематическая, а также целенаправленная работа, связанная с формированием культуры межличностных отношений, что принимает во внимание индивидуальные, возрастные, групповые особенности, профессионализм коллектива; г) нужно проводить тренинги, семинары, а также прочие мероприятия, которые позволяют сплотить группу, коллектив.

Структура работы состоит из введения с обозначенной в нём актуальностью, двух глав, разделенных на параграфы, заключения, списка источников и приложений.

**Основное содержание работы.** Первая глава выпускной квалификационной работы «Теоретические основы формирования

**культуры межличностных отношений в трудовом коллективе дошкольной образовательной организации»** посвящена анализу понятия культуры межличностных отношений педагогов, определению роли руководителя ДОО в ее формировании и рассмотрению условий, опосредующих эффективность межличностного взаимодействия педагогов ДОО.

Первый параграф главы *«Культура межличностных отношений педагогов как психолого-педагогический феномен»* включает в себя определение межличностных отношений, их компонентов, задач, классификации, критериев, культуры межличностных отношений педагогов в ДОО и критериев ее развития. Мы установили, что культура межличностных отношений педагогов представляет собой совокупность интеллектуальных, духовных и эмоциональных качеств, необходимых для успешного взаимодействия и регуляции своего поведения на основе нравственных правил и норм общения. Критериями ее развития в ДОО выступают: соблюдение моральных норм и правил общения; проявление эмпатии к окружающим; построение отношений на принципах уважения; наличие активной положительной мотивации к взаимному сотрудничеству; готовность использовать полученные знания, умения и навыки во взаимодействии с коллегами; осознание и понимание процесса формирования культуры межличностных отношений и перспектив владения ею.

Во втором параграфе *«Роль руководителя дошкольной образовательной организации в формировании культуры межличностных отношений педагогов»* установлено, что основными функциями современного руководителя ДОО выступают: управление информационно-методическим обеспечением, качеством педагогического состава, технологии, материально-технического обеспечения и образовательной программы, а также юридическая, психолого-посредническая, организаторская и контрольно-координационная.

Третий параграф *«Условия эффективного формирования межличностных отношений педагогов в дошкольной образовательной организации»* посвящен анализу факторов, критериев и условий формирования и

развития культуры межличностных отношений в среде педагогов ДОО. Главную роль в плане поддержки и собственно поддержания культуры межличностных отношений в рамках трудового коллектива педагогов ДОО играет именно руководство. В этом смысле важное значение имеют присущие руководству действия в виде возможности проводить оценку, поддерживать, осуществлять контроль за своими сотрудниками, оперативно реагировать на критические, кризисные и иные ситуации, а также организации тренировок и проведения обучения сотрудников в целях повышения их квалификационного уровня.

Во **второй главе** проводится опытно-поисковая работа по формированию культуры межличностных отношений в педагогическом коллективе дошкольной образовательной организации.

Первый параграф *«Анализ актуальных проблем и изучение межличностных отношений в педагогическом коллективе дошкольной образовательной организации»* включает в себя изучение межличностных отношений в педагогическом коллективе МБДОУ «Детский сад № 23» (г. Красногорск, рп. Нахабино), включающем 24 педагога.

В результате анкетирования было выявлено: 1) наличие основной проблемы – непонимание педагогами культуры межличностного общения в коллективе, аргументов в пользу необходимости ее формирования; 2) наличие потребности в обучении педагогов не только с теоретической, но и практической сторон относительно возможных проблем, свойственных процессу формирования межличностной культуры. Невозможность установления уровня сформированности межличностной культуры педагогов по результатам анкетирования обусловила необходимость проведения второго этапа – интервьюирования педагогов. По результатам интервью установлено отсутствие достаточного уровня развитого состояния ценностно-мотивационного элемента культуры межличностных отношений.

Таким образом, сформированность культуры межличностных отношений между педагогами ДОО отсутствует в том объёме, в котором необходима. Указанное обуславливает существование проблемы, выраженной



в поиске тех методов, способов и инструментов, которые помогут сформироваться межличностной культуре педагогов.

Во втором параграфе второй главы *«Реализация условий по формированию культуры межличностных отношений в педагогическом коллективе дошкольной образовательной организации»* выделены направления организации работы руководителем ДОО в целях формирования межличностных отношений в педагогическом коллективе, а также условия формирования межличностных отношений в рассматриваемом коллективе.

По первому направлению – саморазвитие руководителя ДОО и оптимизация его стиля руководства – предложено проведение психологических и социальных тренингов, семинара «Культура межличностных взаимоотношений», деловой игры «Что мы знаем о культуре межличностных отношений», конкурса на лучшую организацию взаимодействия родителей, чаепития ко дню дошкольного работника, посещение театра, а также введение различных методов нематериального стимулирования (благодарственных писем, устной благодарности, публичной похвалы, отметки заслуг педагогов).

Для реализации второго направления – работы с педагогическим коллективом по формированию культуры межличностных отношений – был разработан цикл мероприятий, ориентированных на развитие различных компонентов, входящих в структуру межличностных отношений:

1) Для развития компонента – представление о миссии организации (предназначении), ее роли в обществе, основных целях и задач деятельности – были проведены следующие мероприятия: а) педагогический совет: «Взаимодействие педагога с узкими специалистами в ДОО», позволивший рассмотреть формы взаимодействия педагога с психологом и логопедом, с музыкальным руководителем, медсестрой и углубить знания педагогов о корпоративной культуре; б) консультация «Взаимодействие педагогов ДОО», содействующая освещению для педагогов проблемы взаимодействия между собой и с другими специалистами ДОО, выделения для себя основных правил, нужных для успешного общения и сотрудничества; в) тренинг «Способы

эффективного взаимодействия педагогов ДОУ», предоставивший возможность сделать наглядными и закрепить на уровне подсознания лучшие фрагменты культуры межличностных отношений в педколлективе;

2) Для развития компонента – стиль руководства организацией её главой – были проведены упражнения, где педагоги были разделены на пары и разыгрывали предложенные конфликтные ситуации, в которых один участник играл роль подчиненного, а другой – своего руководителя, и наоборот;

3) Для развития компонента – способы решения конфликтных ситуаций – использовались следующие мероприятия: а) дискуссия на тему: «Причины возникновения конфликтов среди педагогов», посвященная анализу процесса взаимодействия педагогов на межличностном уровне; б) игровое моделирование: «Культура межличностных отношений в ДОУ», благодаря которому педагоги смогли обсудить вопрос, что означает понятие «культура межличностных отношений» и как она реализуется в педагогическом коллективе; в) научно-методический совет: «Способы повышения культуры межличностных отношений в ДОО», позволивший педагогам выделить для себя основные правила, которые нужны для успешного общения и сотрудничества; д) деловая игра, направленная на сплочение сотрудников и раскрытие возможностей разрешения спора и конфликтов.

В целом, сформированная культура межличностных отношений является залогом успешной деятельности ДОО, позволяет ей развиваться. Внутренним вкладом станет внедрение новых правил, стандартов, норм, ориентированных на повышение показателей качества деятельности. Вносить предложения по их внедрению должны не только руководители, но и сами сотрудники, тем самым проявляя неравнодушие к своим профессиональным обязанностям и месту осуществления трудовой деятельности.

В третьем параграфе второй главы *«Анализ результатов опытно-поисковой работы»* оценивается эффективность проведенной работы. Анализ результатов контрольного эксперимента показал, что педагогические сотрудники стали не просто понимать сущность культуры межличностных отношений и осознавать важность её формирования, а также научились поддерживать друг

друга, помогать в решении рабочих вопросов, на основании чего климат в коллективе существенно улучшился.

**Заключение.** Анализируя литературу по теме исследования, мы увидели актуальность данной темы. Формированию культуры межличностных отношений в трудовом коллективе отводится особая роль в работе любой организации. Особенно важное значение эта проблема приобретает в дошкольных образовательных организациях где от характера и особенностей общения сотрудников между собой зависит эффективность работы с детьми. Поскольку речь идёт о профессиональной деятельности педагога, следовательно, вопросы, связанные с культурой, в том числе относительно межличностных отношений обладают важным значением. Потребность в формировании этой культуры продиктована тем, что педагогические сотрудники так или иначе на регулярной основе являются субъектами коммуникации. Среди участников такого коммуникационного процесса, наряду с педагогами, выступают непосредственно ученики, их родители, а также коллеги. В рамках общения образуются и развиваются конкретные отношения, и для того, чтобы межличностные отношения не только имели место, но и продолжали совершенствоваться, требуется общение, без которого построение диалогов невозможно.

Руководитель образовательной организации должен уметь дифференцированно подходить к осуществлению работы с коллективом, учитывать способности членов коллектива, а также потребности и профессиональные требования. Важно, чтобы руководитель умел одобрять инициативу сотрудников и способствовать развитию их творческого потенциала. Нужен специалист, владеющий не только современными образовательными приемами педагогического воздействия, но и искусством менеджмента.

Помимо перечисленных выше особенностей, свойственных руководителю и роли, которую он играет в процессе формирования культуры межличностных отношений, он должен отличаться и такими качествами как:

- 1) высоким уровнем профессионализма, а именно навыками, опытом,

умениями и знаниями в педагогической области; 2) владением навыками относительно производственной деятельности, процессов и технологий ей присущих; 3) умением осуществлять управленческую деятельность таким образом, чтобы в результате имели место высокие показатели эффективности; 4) знаниями и опытом, позволяющим не только осмысливать, но и формулировать креативные задачи, необходимые для их решения и достижения целей, продиктованных образовательной и воспитательной деятельностью; 5) навыками и практическим опытом относительно применения культуры общения; 6) организаторскими способностями, высоким уровнем ответственности, навыками командной работы, хорошей памятью, оперативным реагированием на разные ситуации и вопросы.

Процесс формирования культуры межличностных отношений в педагогическом коллективе будет успешным, если будут соблюдаться следующие условия: 1) в коллективе будет создана мотивационно-ценностная установка на развитие культуры межличностных отношений, на основе сотрудничества и диалога; 2) при наличии в коллективе ценностного проявления межличностных отношений, таких как: дружеские чувства, доверие, толерантность, уважение к коллегам, высокая требовательность к себе и другим; 3) проведение целенаправленной, систематической, специально организованной деятельности по формированию культуры межличностных отношений в педагогическом коллективе учитывает возрастные, индивидуальные и групповые особенности, а также специфику профессиональной деятельности коллектива; 4) если в педагогическом коллективе будут проводиться семинары, тренинги и мероприятия, направленные на групповую сплоченность.

Вторая глава была посвящена опытно-поисковой работе по формированию культуры межличностных отношений в педагогическом коллективе Муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения «Детский сад № 23» г. Красногорск. В исследовании приняли участие 24 педагога.

Из полученных нами данных в ходе экспериментальной работы можно сделать следующий вывод. Проведенный эксперимент констатировал реальную проблему сформированности культуры межличностных педагогов в коллективе. Их понимание об уровне этой культуры показало, что 87% владеют организационной культурой, а в реальной ситуации такого показателя не было выявлено. Изданного следует, что возникает необходимость в поиске эффективных способов формирования культуры межличностных отношений в педагогическом коллективе.

Результаты диагностического мониторинга позволили нам определить цель, задачи и направления работы. Руководитель ДОО в целях формирования межличностных отношений в педколлективе организует работу по двум направлениям: первое направление связано с саморазвитием заведующего, а именно с оптимизацией его стиля руководства; второе направление – работа с педколлективом по формированию культуры межличностных отношений.

Для проверки эффективности формирующего этапа опытно-поисковой работы, была проведена контрольная диагностика уровней сформированности культуры межличностных отношений в педколлективе. Целью диагностики является изучение изменений, произошедших динамики межличностных отношений коллектива и его сплоченности.

На контрольном этапе использовались те же методики диагностик, что и на начальном этапе. У 71% (17 человек) был отмечен высокий уровень. Для этих сотрудников культура межличностных отношений в педколлективе приобрела ценностный смысл. Так, например, педагогические сотрудники ДОО стали понимать, что представляет собой указанная культура и её важность, а также стали придерживаться ей при взаимодействии с коллективом и руководством. У 29%, которые составили 7 человек, уровень является средним и свидетельствует о повышении глубинного уровня деятельностного компонента культуры межличностных отношений. Отсюда очевидно, что сотрудники не только понимают, что представляет собой культура, но и умело применяют в практической деятельности полученные знания, в том числе и в её отношении.

Главными положительными моментами в результате проведения эксперимента можно отметить следующие: 1) снятие напряжённости в коллективе посредством беседы с сотрудниками на предмет особенностей культуры межличностных отношений и стабилизация психологического климата; 2) повышение доверительного отношения сотрудников друг к другу; 3) сотрудники стали более уверенными и могут высказывать свои мнения, выражать точки зрения относительно работы, необходимых действиям для решения проблем.

Таким образом исследуемая культура стала восприниматься в качестве особой ценности в рамках коллектива и выполнения деятельности на совместной основе. Она направляет поведение и действия, совершаемые педагогическими сотрудниками в рамках осуществления с их стороны своей профессиональной деятельности.

Сформированная культура межличностных отношений является залогом успешной деятельности ДОО, позволяет ей развиваться. Внутренним вкладом станет внедрение новых правил, стандартов, норм, ориентированных на повышение показателей качества деятельности. Вносить предложения по их внедрению должны не только руководители, но и сами сотрудники, тем самым проявляя неравнодушие к своим профессиональным обязанностям и месту осуществления трудовой деятельности.