

**Формирование ключевых компетенций руководителя: психология  
делового общения и психологический климат в коллективе**

*Шеховцова Ольга Юрьевна,  
заведующий МБДОУ ЦРР-ДС № 75 г. Ставрополя*

**Слайд 1** Система дошкольного образования, как обозначено в Законе «Об образовании Российской Федерации», является **первой ступенью** в системе непрерывного образования, что предъявляет повышенные требования к **качеству образования** в ДОУ.

**Слайд 2** В дошкольном образовательном учреждении **руководитель** является **ключевым звеном** его эффективного функционирования и результативности воспитательно-образовательной работы.

В современных условиях, когда **перемены в жизни общества и образовательных учреждений** происходят значительно быстрее, особая роль уделяется **управленческому мастерству**. От профессиональной компетенции руководителя, его способностей оперативно принимать решения, способностей нацеливать коллектив на непрерывное развитие, творческий рост, зависит успешность развития учреждения, его социальный статус.

**Слайд 3** Профессиональная компетентность руководителя, проявляющаяся в поведении, включает в себя такие характеристики, как навыки межличностного общения, лидерство, аналитические способности и ориентация на достижения.

**Слайд 4** Что же такое профессиональная компетентность руководителя?

**Существует 4 группы профессиональной компетенции:**

- 1- **личностная компетенция** отражает уровень саморазвития руководителя;
- 2- **социальная компетенция** отражает способности взаимодействия с социальными группами (воспитанниками, их родителями, педагогическим коллективом, руководителями разных уровней);

3 - **отраслевая компетенция** включает систему знаний, умений, навыков в области дошкольной педагогики, необходимых для решения профессиональных задач в сфере именно дошкольного образования;

4 - **управленческая компетенция** отражает систему умений решать управленческие задачи.

**Профессиональная компетентность** руководителя проявляется и реализуется в зависимости от его ближайшего окружения, прежде всего от психологического климата в детском саду.

**Педагогический коллектив достаточно сложная социальная система**, в которой сотрудничают люди с самыми различными индивидуальными чертами, темпераментами, характерами. Важнейшая роль в формировании психологического климата в коллективе **отводится руководителю**. На нем всегда лежит персональная ответственность за состояние психологической атмосферы в трудовом коллективе.

Социально-психологические качества руководителя позволяют ему устанавливать и поддерживать хороший деловой и психологический контакт с подчинёнными, вышестоящими и нижестоящими руководителями и общественными организациями, а так же создавать благоприятный психологический климат и настрой в коллективе.

Каждый руководитель - немного психолог. От правильного стиля руководства зависит благоприятный психологический климат. Поведение руководителя, его умение управлять подчиненными, здоровый психологический климат в коллективе способствуют развитию творческой инициативы работников и в итоге дают не меньший производственный эффект, чем механизация и автоматизация труда. Повседневная практика доказывает, что руководитель, сумевший добиться здорового отношения в коллективе, наладивший прочный контакт и взаимоотношения между сотрудниками, добивается лучших результатов в работе.

**Слайд 5** В своей работе мы руководствуемся памяткой, *которую мне приготовили для вас в раздаточном материале*. Она помогает нам объяснить

(понять) причины временных затруднений, встречающихся в работе, сделать выводы и применить их в практической деятельности.

**Слайд 6.** Считаем, что руководитель должен обладать основными социально-психологическими качествами чувством коллективизма, коммуникабельностью, инициативностью, самообладанием, чувством эмпатии.

Если у руководителя отсутствует чувство коллективизма, то это не может способствовать формированию у него других позитивных социально-психологических качеств. Коммуникабельность позволяет руководителю легко и быстро входить в деловой и психологический контакт с людьми, чтобы оперативно решать вопросы, требующие его личного участия. Искусство руководителя состоит в том, чтобы уметь быть старшим среди равных, т.е. прежде всего, должен использовать методы разъяснения, убеждение и лишь, в крайнем случае – властные методы.

Самообладание - одно из важных качеств руководителя в его отношениях с людьми. Оно помогает руководителю успешно разрешать конфликты, возникновение которых практически неизбежно. Ценность самообладания состоит в рассудительности, умении убеждать людей, найти справедливое решение в интересах дела и восстановлении нарушенного нормального психологического климата в коллективе.

Обладание чувством эмпатии, т.е. способности человека представить себя на месте другого человека, понять чувства, желания, идеи и действия другого, понимать и принимать его актуальное эмоциональное состояние так же является ценным качеством хорошего руководителя.

**Слайд 7 .** На экране представлен Наш Кодекс культуры взаимоотношений руководителя с членами трудового коллектива:

- Не кричи, кричащего плохо слышно;
- Без надобности не вмешивайся в дела подчинённых;
- Готовность отказаться от своего неверного решения важнее ложного престижа;
- Знание возможностей своих сотрудников – достоинство и преимущество

- хорошего руководителя;
- Умение сочетать требовательность с тактичностью – предпосылка здорового морально-психологического климата коллектива;
  - Умей говорить «нет»;
  - Культурный человек здоровается первым;
  - Будь самокритичен;
  - Будь внимателен к хвалящим тебя, ищи мотивы их действий;
  - Руководитель не обижается – он анализирует;
  - Всегда своевременно благодари подчинённого за хорошую работу;
  - Объектом критики, как правило, должна быть плохо выполненная работа, а не личность исполнителя;
  - Критика ошибок подчинённых не должна убивать у них чувства самостоятельности;
  - Критика не должна разрушать доверия между руководителем и подчинёнными, но ради доверия нельзя замазывать промахи и упущения в их работе.

Умело руководить — это искусство, которому необходимо постоянно учиться.

Посещать мастер – классы, тренинги, семинары, консультации и т.д.

Хорошие качества руководителя определяются главным образом тем, насколько он образован, а также его самодисциплиной, энергией, настойчивостью, способностью принимать оптимальные решения, смелостью и чувством ответственности все это и будет залогом успешной работы коллектива, благоприятной атмосферы в нем, психологической совместимости его членов.

Характеристика руководителя как субъекта управленческого труда включает важную составляющую - структуру базовых социальных ролей, которые он обязан выполнять в силу своего статусного положения.

**Слайд 8** Обратите внимание на экран, где представлены базовые социальные роли, которые руководитель обязан выполнять в силу своего статусного положения. Каждая роль предполагает наличие у руководителя определенных способностей , навыков и умений для эффективного ее исполнения.

**Слайд 9** На сегодняшний день наиболее актуальными являются роли:

**Роль генератора идей и установок**, разработчика концепции управления, так как эти функции – исходные в процессе управления системами любого масштаба.

**И роль инноватора**, так как ожидается, что руководитель будет не просто выполнять какие-то рутинные процедуры управления, а серьезно заниматься и перспективами развития организации, проявляя при этом необходимые качества: дальновидность, понимание тенденций развития науки.

Для того, чтобы успешно регулировать процессы развития и функционирования взаимоотношений, руководитель должен иметь в виду определённые правила: использование благоприятного влияния на взаимоотношения людей хорошо организованной, интересной деятельности, вовлекающей её участников в содержательные деловые и личные контакты, сближающей их, позволяющей глубже узнать друг друга; сохранение здоровой взаимосвязи в уже сложившихся отношениях, их развитие и обогащение; справедливость начальника. Если ему удастся избежать таких ошибок, как противопоставление подчинённых друг другу, захваливание одних и безосновательное порицание других, бездумное поощрение соперничества в уродливых формах его проявления, то этим он создаёт благоприятные социально-психологические условия для сближения людей.

**Слайд 10** Руководство персоналом в подлинном смысле слова - это руководство коллективной и индивидуальной психологией, руководство специфическое, учитывающее все тонкости и сложности закономерностей внутреннего мира человека и межличностных отношений. Нужно умение видеть за поступками людей порождающие их цели, мотивы, взаимосвязи и влияние, настроения, потребности, проблемы, крайне важно обладать способностью прогнозировать социально- психологические процессы и направлять их на решение общих задач и на благо каждого члена коллектива. Руководитель должен уважать своих сотрудников, знать об их интересах, заботах, о том, что им нравится. Делать все, что в его силах, чтобы уменьшить

их неприятности и увеличить радости. Верить в творческие возможности своих сотрудников. Не быть дотошным контролером выполнения каждого решения, а установить сроки и оставить человека наедине с задачей. Поощрять и развивать у подчиненных творческие способности: пусть они экспериментируют, даже если иногда это приводит к ошибкам. Настраивать сотрудников на поиск неисследованных путей. Не осторожничать, и добиваться подлинного успеха. Одобрять творческих сотрудников наедине и на людях, особенно при родителях. Делать это тогда, когда этого не ждут от него. Создавать на рабочих местах дух единой команды. Проводить с подчиненными периодические совещания. Привлекать подчиненных к формулировке целей и выработке решений. Не пытаться делать все в одиночку, делиться своими полномочиями. Оценивать вклад каждого сотрудника в результаты деятельности учреждения на основе регулярной обратной связи. Находить возможности для компенсации затрат усилий сотрудников на базе оценки их вклада в результаты, посредством надбавок к заработной плате, премий по результатам года. Обеспечивать подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал, повысить уровень компетенции. Ежегодно сотрудники нашего учреждения проходят курсы повышения квалификации по разным темам. Предоставлять возможности для профессионального роста сотрудников и раскрытия их потенциала через прохождение аттестации на повышенные категории, участие в различных конкурсах. Не скупиться на заслуженную похвалу; при оценке работы высказываться о работе в целом, а не по деталям, не придирайтесь к мелочам. Стремиться обеспечить создание на работе климата взаимного доверия, уважения и поддержки.

Положительный морально-психологический климат не может быть достигнут сам собой. Это награда за упорный, целенаправленный и длительный труд всего коллектива, результат хорошо спланированной и организованной деятельности, при этом важнейшая роль в формировании положительного климата отводится руководителю.

**Слайд 11 Обратите внимание на слайд**

Перед руководителем стоят следующие задачи:

- обнаружение и устранение эмоциональной напряжённости в коллективе;
- оповещение о групповых нормах (Кодекс этики), своевременное напоминание о них;
- защита и ободрение «тихих» сотрудников, торможение стремления чрезмерно активных сотрудников к доминированию и притеснению более скромных;
- разрешение конфликтов;
- развитие здорового коллективизма, взаимного доверия и солидарности, доброжелательности и стремления к поиску компромиссов;
- внимательное и терпимое отношение к сотрудникам при решении вопросов,
- мотивация сотрудников.

Таким образом, роль руководителя в создании благоприятного морально - психологического климата в коллективе велика и многообразна. Необходимо стремление к созданию условий для поддержания благоприятного психологического климата.

В каждой образовательной организации основной формой общения является деловое общение, что показывает значимость социальной ответственности руководителя и педагогического коллектива в постоянном совершенствовании коммуникативных навыков и компетенций.

**Слайд 12** К формам делового общения руководителя дошкольной образовательной организации можно отнести: деловую беседу; деловую беседу по телефону; деловые переговоры; служебное совещание; педагогический совет; деловая дискуссия; публичная речь. Управление деловым общением при профессиональном взаимодействии в коллективе эффективно при наличии у руководителя организации коммуникативных навыков для достижения целей профессиональной деятельности, культуры делового общения, мотивации к эффективной профессиональной деятельности. При этом предполагается, что развитие уровня деловых коммуникаций между руководителем и сотрудниками дошкольной образовательной организации возможно повысить с помощью реализации

комплекса мероприятий, направленных на совершенствование коммуникативных навыков заведующего и педагогов, сплочение коллектива и повышение мотивации сотрудников дошкольной образовательной организации.

**Слайд 13** В нашем учреждении с педагогами проведены мероприятия, направленные на совершенствование делового общения. Их список представлен на экране.

1. Консультация для педагогического коллектива на тему «Формы делового общения в дошкольной образовательной организации».

2. Тренинг на тему «Взаимоотношения в коллективе».

4. Мастер-класс на тему «Решение конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе».

5. Педагогический совет на тему «Коммуникативная компетентность педагогов дошкольной образовательной организации».

6. Семинар-тренинг по теме «Эффективность работы с родителями путем активного включения в деятельность дошкольной образовательной организации».

7. Практическое тренинговое занятие «Когда душа с душой говорит...». Цель данного занятия: развитие навыков произвольного, непринужденного общения, эмпатии, более точного восприятия партнера по общению.

8. Практическое занятие «Ораторами не рождаются, ораторами становятся» и т.д.

Эти мероприятия проводят наши специалисты: учителя – логопеды, педагоги – психологи. Разработанные и проведенные мероприятия способствовали сплоченности коллектива детского сада; получению коллективом опыта позитивного и эффективного командного взаимодействия. (не стыжусь посещать эти мероприятия, получать новые знания и применять на практике). И сегодня об основах делового общения вам расскажет учитель-логопед Климова Татьяна Дмитриевна. А также по окончании нашего мероприятия педагог – психолог Савина Татьяна Георгиевна проведет с Вами тренинг.







