

## **КОММУНИКАТИВНЫЕ ОТНОШЕНИЯ В КОЛЛЕКТИВЕ КАК СРЕДСТВО РАЗВИТИЯ ТВОРЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА КОЛЛЕКТИВА ВОСПИТАТЕЛЕЙ ДОУ**

**М.М.Мусанова**

*заведующий муниципального дошкольного образовательного  
учреждения, детского сада комбинированного вида  
№ 64 г. Белгорода*

У статті встановлено технологічний ланцюжок формування творчого потенціалу педагога дошкільного закладу, висвітлено технологія регулювання неформальних джерел з боку формального лідера, знайдено ефективність різних комунікаційних джерел у дошкільному закладі.

*Ключові слова:* творчість, формальне та неформальне лідерство, комунікативні відносини, технологія формування творчого потенціалу.

Проблема развития творческого потенциала воспитателя дошкольного образовательного учреждения (ДОУ) очень актуальна на современном этапе. Сегодня в ДОУ возникает ряд проблем, требующих научных разработок: создание программы развития ДОУ, механизмы научно-исследовательской и экспериментальной работы и др. Поэтому проблема формирования творческого потенциала каждого педагога ДОУ требует серьезного внимания. Тем более, что его развитие поможет педагогу определить своё жизненное предназначение, умело решать разного рода проблемы в семье, на работе, находить причины профессиональных неудач и устранять их. Творческий педагог может развить творческое начало в каждом ребенке, способен быстро реагировать на возникающие в работе с детьми нестандартные ситуации. В процессе формирования творческого потенциала у педагога развивается творческое мышление, связанное с открытием принципиально нового знания, с генерацией собственных идей; формируется последовательность мышления и критичность, развиваются индивидуальные особенности мышления, такие как продуктивность ума, самостоятельность, быстрота мысли, гибкость, глубина, широта и прочее. Творческий процесс, как известно, трудно поддается исследованию.

В современной педагогике и психологии немного специалистов-теоретиков исследуют проблему развития творческих способностей. В отечественной психологии и педагогике проблемами развития творческой личности занимаются В.Н.Дружинин, В.С.Юркевич, А.М.Матюшкин, Я.А.Пономарев, В.И.Загвязинский, А.М.Коршунов, И.П.Иванов и др. Как известно, творческие способности и потенциал личности развиваются в деятельности. По мнению В.И.Загвязинского, развитие творческих способностей происходит в деятельности, требую-

щей творчества; т.е характер деятельности, её цели и задачи должны быть конкретно нацелены на развитие креативности личности. Исследования И.П.Иванова показали, что творчеству можно и нужно учить, им можно управлять. Однако исследователи уделяют недостаточно внимания развитию творческого потенциала педагогического коллектива ДОУ, не разработана технологическая цепочка развития творческого потенциала педагогов ДОУ, нет базы научно-системного руководства творческим коллективом педагогов ДОУ. Поэтому проблемой нашего исследования являются педагогические условия развития творческого потенциала коллектива педагогов дошкольного учреждения. В данном случае технология является полигоном для реализации творческих способностей, с одной стороны, и их проявления, с другой. А технология развития творческого потенциала коллектива в свою очередь- полигон для приложения творческих сил руководителя.

Рассмотрим технологию формирования творческого потенциала коллектива с позиции руководителя ДОУ. Руководитель свою деятельность начинает с анализа условий организации и функционирования педагогического коллектива. Каждый компонент анализа важен с точки зрения полноценного функционирования педагогического коллектива ДОУ. Однако с точки зрения проблемы творческого развития коллектива ДОУ, которую мы рассматриваем, особенно важен анализ коммуникативных отношений между членами педагогического коллектива.

Существующие многочисленные определения коммуникаций и у нас, и за рубежом подчеркивают, прежде всего, направленный характер передачи сообщения, и

восприятие данного сообщения как необходимые характеристики акта коммуникации (А.А.Брудный, А.А.Леонтьев, Т.Ньюком, Н.Сигбед, В.М.Соковнин, Ю.А.Шерковин). Для осуществления любой коммуникации необходимы как минимум два человека - отправитель информации (коммуникатор) и ее получатель (коммуникант). Отметим, что вся деятельность по управлению коллективом ДОУ представляет собой не что иное, как постоянные коммуникационные акты, участниками которых являются сотрудники.

Результаты нашего исследования показывают, что именно система налаженных коммуникативных связей в организации определяет не только результативность работы в целом, но и удовлетворенность человека своим трудом. А именно этот чинник определяет включенность сотрудника в дела коллектива и, в конечном счете, его творческую самореализацию. Совместная деятельность людей предполагает контакты между ними и обмен необходимой информацией. Только на этой основе люди, объединенные в организацию, могут достигать своих целей. Любая организация обязательно имеет соответствующую систему коммуникаций, которая обеспечивает обмен информацией между ее членами. Учитывая этот факт, рассмотрим подробнее коммуникативные отношения в коллективе педагогов ДОУ.



Рис. 1. Коммуникации в организациях

В каждом ДОУ существует так называемая иерархическая лестница, на верхней ступени которой, как правило, стоит руководитель. Существующая формальная организационная структура ДОУ служит для передачи официальных сведений по вертикальным каналам (сверху вниз).

Наряду с формальной существует и неформальная коммуникация. Неформальная коммуникация возникает спонтанно, не зависит от приказов руководства, не может им контролироваться, а порождается личными интересами.

Общение объединённых в неформальные группы педагогов может способствовать согласованной работе. Однако если эти связи становятся важнее цели учреждения, то эта неформальная группа будет способствовать разрушению планов ДОУ. Хотя неформальные контакты не имеют непосредственного отношения к выполняемым обязанностям, около 90 % неформального информационного обмена, по данным исследователей, касается работы учреждения и имеют деловую направленность. Сравнение их между собой может служить своего рода диагностикой с целью коррекции межличностных схем взаимодействия, морально-психологического климата в коллективе. Для эффективного функционирования любого коллектива необходимо наличие формальных и неформальных коммуникаций. При наличии только формального процесса прохождения информации неизбежен расцвет бюрократизма. Если будет превалировать система неформальных коммуникаций, то это приведёт к распространению слухов, мешающих деятельности ДОУ. Это сигнал для руководителя о том, что сеть официальных каналов не полностью обеспечивает коллектив важной информацией.

Для того, чтобы понять, какие коммуникативные связи наиболее эффективны в развитии творческого потенциала педагога ДОУ, рассмотрим схему направления коммуникационных потоков в ДОУ.



Рис. 2. Коммуникации в ДОУ

Вертикальный коммуникационный поток сверху вниз служит для передачи информации от руководителя подчиненным посредством приказов, предписаний, совета, беседы, совещаний. По данным исследователей, до подчинённых доходит 30-40 % информации.

Коммуникации снизу вверх играют информационную роль. Благодаря им руководитель узнаёт о положении дел на местах. Однако возникает угроза искажения информации и, как следствие, страдает качество

принимаемых руководителем решений. Результативность таких связей очень низка – не более 10 %.

Горизонтальные коммуникации возникают между сотрудниками, находящимися на одном иерархическом уровне (административная группа, педагоги, обслуживающий персонал). Обмен информацией здесь более дружелюбный. Результативность горизонтальных связей – около 90%. Поэтому, на наш взгляд, именно горизонтальные связи наиболее эффективны в развитии творческого потенциала педагога. Хотя остальные также важны и способствуют развитию творчества. Наличие формальной и неформальной коммуникации предполагает и наличие в них двух лидеров.

Лидерство – важнейший компонент эффективного руководства. Но если формальный лидер определён организационной структурой, то неформальное лидерство основывается на авторитете, возникающем на основе как позитивных, так и негативных особенностей личности, способной создавать дополнительные потоки информации. В случае, если определённые личные качества потенциального неформального лидера отвечают потребностям группы педагогов, у него есть все шансы занять это место. Как правило, сам себя на пост неформального лидера никто не назначает. Власть лидер получает из рук членов неформальной группы. Она не отличается стабильностью, поскольку зависит от отношений с сотрудниками, форм активности и коммуникаций. Именно это и является основным козырем в борьбе против неформального лидерства (если борьба эта необходима). Самое важное качество лидера – умение заражать идеей. Проблема в том, что идеи бывают как конструктивные, так и разрушающие.

При наличии двух лидеров в ДОУ (формального и неформального) может иметь место конфликт. Хотя конфликтные процессы мало кто одобряет, но очень редко кто в них не участвует. Если конфликт между педагогами чаще всего основан на эмоциях и личной неприязни, то межгрупповой конфликт носит, как правило, безликий характер, т.е. конфликтующие зачастую личной неприязни не испытывают. Возникший конфликтный процесс трудно бывает остановить, он постоянно вовлекает новых участников. В связи с этим его легче предупредить или помочь обрести форму творческого соперничества. Характер взаимодействия формального и неформального лидера определяет эффективность управления ДОУ. Для выявления

неформального лидера мы использовали анонимное анкетирование, социометрические методики, а также социально-психологические, личностные тесты, которые помогут выявить сложившиеся личные и деловые отношения, симпатии и антипатии.

Результат анкетирования может быть неожиданным. На практике любой руководитель стремится быть и неформальным лидером. Но если это не так? Тогда надо учиться строить взаимоотношения с неформальным лидером.

Технология регулирования неформальных потоков со стороны формального лидера заключается, на наш взгляд, в следующем:

1. Выявление неформального лидера.
2. Определение уровня его профессионализма, творческого потенциала, оценка личностных качеств.
3. Определение наличия и степени искаженности информации, им предоставляемой.
4. Определение степени и сферы влияния на коллектив.
5. Определение тактики взаимодействия с ним.

Сформулировать общую тактику взаимодействия с ним невозможно. Однако его можно привлечь на свою сторону, в частности, в плане формирования творческого потенциала педагогов ДОУ. Несмотря на то, что исследователи выделяют несколько типов лидера, нам важно одно – сможет ли неформальный лидер положительно влиять на развитие творчества коллектива педагогов ДОУ.

Канал неформальных коммуникаций некоторые исследователи называют каналом распространения слухов. Руководителю необходимо учитывать тот факт, что информация распространяется быстрее в неформальных группах. Однако возникает опасность искажения информации. Поэтому, если руководитель заинтересован в уменьшении объёма информации, проходящей через неформальные потоки, то ему необходимо приложить усилия к ослаблению источника возникновения слухов. Однако нельзя исключать так называемый эффект бумеранга, когда борьба со слухами провоцирует их распространение.

Рассмотрев коммуникации в системе ДОУ, перейдём к проблеме влияния её на технологический процесс. Рассмотрим эта-

пы деятельности руководителя с целью развития творческого потенциала коллектива педагогов ДОУ. На наш взгляд, технологическая цепочка формирования творческого потенциала педагога ДОУ следующая:

1) вводный этап (изучение номинальных способностей каждого педагога);

2) прогностический этап (составление индивидуальных планов развития ТП каждого педагога);

3) исполнительский этап (решение простых творческих заданий). На этом этапе допускается помощь со стороны коллег;

4) поисковый этап (решение творческих задач, требующих усилий);

5) групповой или целевой (решение творческих задач по подгруппам, объединённых одной целью);

6) творческий или креативный (производство новых идей).

Рассмотрим первый этап технологической цепочки – *вводный*.

Каким же образом эффективнее изучать способности каждого педагога?

На наш взгляд, для выявления уровня развития ТП педагога необходимо изучить свойства личности педагога такие как инициатива, самостоятельность, активность, новаторство, восприимчивость и др., его психологические характеристики (восприятие, ощущение, память, воображение, операции мышления), а также качества мышления (продуктивность, гибкость, любознательность). Изучив результаты тестирования, анкетирования, данные диагностики, руководитель получает массу информации о деловых и личных качествах педагога. Эти данные требуют осмысленной обработки с целью определения системы в развитии творческого потенциала каждого педагога. На данном этапе необходимо создать следующие педагогические условия:

1) подбор тестов, методов диагностики;

2) разработка анкет;

3) побуждение педагога к предоставлению достоверной информации: искажение информации по любой причине (невнимательность, желание повысить собственный рейтинг среди коллег) не позволит получить объективную информацию о деловых и личных качествах педагога, что повлечёт за собой искажения и при составлении индивидуальных планов развития творческого потенциала педагога (поэтому необходимо объяснить важность вводного этапа);

4) сохранение конфиденциальности информации по просьбе.

Соблюдение данного условия, на наш взгляд, позволит педагогу максимально честно и открыто пройти первый этап.

Имея обработанные результаты составляющих уровня развития творческого потенциала педагога, переходим ко второму этапу – *прогностическому*, к составлению индивидуального плана развития с учётом принципа индивидуального и дифференцированного подхода. Результат позволит контролировать при необходимости личностные особенности, блокирующие творческую деятельность, умело направлять творческие процессы.

На этом этапе необходимо соблюдать следующие педагогические условия:

1) объективность в оценке результатов;

2) доступность результатов для тестируемого;

3) согласование индивидуальных планов по срокам и содержанию с каждым педагогом;

4) возможность корректировки плана по итогам промежуточных результатов.

Решение творческих задач поможет в развитии творческого потенциала, однако руководителю целесообразно не брать на себя роль генератора идей, а направить усилия на создание ситуации творчества в педагогическом коллективе. С целью создания ситуации творчества эффективны активные методы обучения, использование проективных методик, суть которых в подготовке активной, способной на принятие нестандартных решений личности. Такая работа позволит вовлечь педагога в систему, способствующую саморазвитию.

Для того, чтобы понять остальные этапы формирования творческого потенциала педагога, возьмём за основу основные элементы процесса коммуникации, предложенные Э.Роджерс и Р.Агарвала-Роджерс (источник, сообщение, канал, получатель). Получим следующую модель третьего этапа – *исполнительского*. В нашем случае источник – руководитель – даёт творческое задание воспитателю.

Вначале это простые творческие задания – подготовить конспект по определенной тематике, разработать консультацию и пр. Педагог может при необходимости обратиться за помощью к коллегам.

Выделим наиболее важные педагогические условия, необходимые на третьем этапе:

1) подбор /подготовка/задач;

2) распределение заданий в зависимости от профессионального мастерства, заинтересованности педагога; выполнение этого условия поможет каждому педагогу получить посильное задание, выполнение которого повысит его статус в коллективе;

3) стимуляция (например, ограничение во времени);

4) доступность необходимой информации. Учитывая тот факт, что информацию мы получаем из разных источников, важно точно знать, какие источники доступны тому или другому педагогу. Задание считается выполненным, если творческая задача выполнена в указанный срок в полном объеме, помощь со стороны коллег ограничена советом (например, к какой обратиться литературе).

Если педагог справился с этим заданием, переходим к четвертому этапу – *поисковому*. Ему предлагается решение задачи, требующее определенных усилий. Содержание творческого задания зависит от способностей конкретного педагога. Это может быть разработка эскиза одной из игровых зон в своей группе, систематизация материала по актуальной для данного ДОУ проблеме, составление картотеки игр по тематике и пр. В этом случае помощь со стороны не допускается, педагог должен самостоятельно решить данную задачу. Какие же педагогические условия необходимо создать на этом этапе? На наш взгляд, это могут быть:

1) организация заданий;

2) доступность информации по данной проблеме;

3) возможность анализа и оценки промежуточных результатов.

Если у педагога возникает затруднение в объективной самооценке результата своей работы, допускается помощь со стороны коллег.

Задание считается завершенным, если оно выполнено самостоятельно, в указанный временной отрезок и в полном объеме. Не допускается формальное копирование чужого опыта.

Если на этом этапе решение творческих задач не вызывает у педагога затруднений, целесообразно перейти к следующему этапу технологической цепочки – к *групповому*, который предполагает работу в подгруппе. Задания каждый член подгруппы получает индивидуально, но они объединены одной целью. Например, разработать проект плана работы ДОУ на учебный год, апробировать инновационную программу. Каждый работает по своему направлению, но цель у всех одна.

Решение творческих задач, сформулированных формальным руководителем, требуют пусть стихийного, но взаимодействия. Естественно, это становится предметом обсуждения в коллективе. Формирование подгрупп, если оно не оговорено руководителем, идет спонтанно и зависит от неформальных отношений. Возникают истинно творческие связи в подгруппе и такие, где один пытается найти способы решения творческой задачи, а другой спокойно ожидает окончания работы или создает видимость творческой суеты. На этом этапе необходимы следующие педагогические условия:

1) разработка творческих заданий. Задания должны быть актуальными для данного учреждения, результаты видимые в ближайшей перспективе развития ДОУ;

2) провоцирование неформальных дискуссий. Если подгруппами выдвигаются несколько полноценных идей по одной проблеме, они вынуждены доказывать их состоятельность. Провоцируемый творческий конфликт поможет членам подгруппы мыслить коллективно;

3) контроль психологического климата в подгруппе. Положительный эмоциональный настрой в подгруппе, отсутствие нервозности и спешки необходимы для успешного выполнения задания группой педагогов.

Этот этап может считаться полностью завершенным, если педагог показал умение работать в группе, самостоятельно разделять творческие задачи на составляющие и решать их в отведенный срок. Следующий шаг- производство новых идей (*творческий этап*). Идеи могут быть разные – по отношению к конкретному ребёнку, к группе, к ДОУ в целом. Все идеи – от мелких и авантюрных до глобальных (в отношении одного ДОУ) важны для руководителя ДОУ. Несомненно, после их анализа часть отсеется. Но важен сам факт наличия полноценных идей у педагогов ДОУ. Педагоги, творческий потенциал которых находится на этом этапе развития, умеют выделять проблемы, генерировать новые идеи. А главное – могут научить других. На этом этапе основными педагогическими условиями будут:

1) использование различных методов и подходов к генерации новых идей;

2) стимулирование педагогов.

Итак, мы рассмотрели технологическую цепочку формирования творческого потенциала через систему коммуникаций.

Атмосфера творческого поиска, созданная в коллективе, способствует выращиванию творчески активных педагогов, которые так необходимы каждому дошкольному учреждению. Однако руководитель должен помнить, что его усилия, направленные на достижения позитивных перемен, встретят инерцию и сопротивление коллектива или его части. Поэтому только терпение и постоянная демонстрация того, что создание творческой обстановки в коллективе является приоритетным для руководителя, поможет ему в достижении намеченных целей.

Таким образом, система формирования творческого потенциала педагога состоит в переходе от минимальных заданий к более широкому выбору решений и самостоятельной работе. Формирование творческого потенциала педагогического коллектива зависит от умения руководителя ДОО строить системную модель формальной и неформальной коммуникации, так как самым главным педагогическим условием на каждом технологическом этапе является коммуникативный аспект. Но его направляющая и организующая сила должна быть дозирована.

---

---

#### **ЛИТЕРАТУРА**

1. *Загвязинский В.И.* Педагогическое творчество учителя // Советская педагогика. – 1988. – № 1. – С. 43-49.
2. *Творчество и социальное Познание* / Под ред. А.И. Коршунова, С.С. Гольдентрихта. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1982. – 132 с.
3. *Третьяков П.И., Белая К.Ю.* Дошкольное образовательное учреждение: управление образованием по результатам. – М.: Новая школа, 2001. – 159 с.

*Стаття надійшла до редакції 10.11.2007 р.*

