

Министерство образования и науки Астраханской области
Областное автономное образовательное учреждение
дополнительного образования детей
«Центр эстетического воспитания детей и молодежи»

Информационная бюллетень:
«Особенности руководства детским коллективом»

Материал подготовлен:
Методистом
Кондратьевой Т.С.

Астрахань, 2011

Особенности руководства коллективом

Детский коллектив.

Настоящий, сплоченный коллектив не возникает сразу, а формируется постепенно, поэтапно, чему способствует совместная деятельность ребят-участников групп. В зависимости от стадии развития детского коллектива педагог использует различные стили руководства им. Рассмотрим некоторые стили руководства детским коллективом с учетом специфики и характера деятельности.

Приказание:

- четко ставьте цели и инструктируйте ребят;
- чаще проводите инструктаж;
- уточняйте, как поняты ребятами конкретные задания;
- кратко с каждым исполнителем уточните его действия;
- проверяйте выполнение заданий;
- отмечайте ошибки и хорошо выполняемые поручения;
- будьте требовательны, но тактичны.

Распределение и стимулирование:

- оценивайте и учитывайте в работе индивидуальность характеров ребят;
- выявляйте общие интересы;
- если необходимо – давайте задания;
- следите за тем, чтобы задания выполнялись точно;
- хвалите в присутствии других;
- недостатки разбирайте наедине;
- поощряйте за позитивную самостоятельную деятельность.

Участие в принятии решений:

- ставьте цель, не уточняя способов достижения;
- ограничивайте прямые указания и контроль;
- создавайте системы самоконтроля;
- проводите консультации по отдельным проблемам;
- поощряйте высказанные замечания;
- предоставляйте больше самостоятельности;
- не самоустраняйтесь от контроля.

Передача полномочий:

- оказывайте поддержку и помощь, если ребята просят о ней;
- избегайте вмешательства в дела без особой необходимости;
- не ослабляйте контроль;
- соизмеряйте возможности ребенка и сложность задания;
- не забывайте хвалить ребят как можно чаще.

Стиль и методы руководства детскими группами и коллективами должны отличаться от приемов руководства коллективами взрослых людей, так как в качестве основной задачи в управлении детскими группами и коллективами ставится задача обучения и воспитания у детей умений и навыков группового взаимодействия. Существуют и возрастные особенности руководства детскими коллективами, отражающие специфику возрастной психологии и обеспечивающие преемственность в развитии соответствующих коммуникативных умений. Выясним, каковы особенности педагогического руководства детскими группами и коллективами с учетом общих задач обучения и воспитания, а затем ответим на вопрос о специфике руководства объединениями детей разного возраста, начиная от раннего дошкольного и кончая старшим школьным возрастом.

Практически организуя работу детских групп и коллективов, педагог должен преследовать следующие цели:

1. Научить детей правильно распределять между собой роли в совместной деятельности и выполнять свои ролевые обязанности.
2. Научить детей быть руководителями в групповой деятельности.
3. Научить детей подчиняться заданным правилам совместной работы, быть также и хорошими исполнителями.
4. Научить детей умело общаться друг с другом, устанавливать и поддерживать хорошие деловые взаимоотношения.
5. Научить детей создавать в группе эмоционально благоприятные личные взаимоотношения.
6. Научить каждого ребенка быть независимым в группе или коллективе, преследуя собственные цели, в то же самое время не ущемлять интересов других членов группы.
7. Научить детей умело вести дискуссию, высказываться самим и слушать других, доказывать свою правоту и признавать правильность позиций других людей.
8. Научить детей снимать конфликты в сфере личных и деловых межличностных отношений.

Обучение правильному распределению обязанностей предполагает проведение систематической разъяснительной работы, направленной на то, чтобы убедить детей в том, что коллективная деятельность, построенная на основе разделения функций, их специализации и кооперации, координации усилий членов группы, является прогрессивной. При правильной организации такая работа идет на пользу всем без исключения людям, порождая значительный материальный выигрыш, обеспечивая социальную и моральную поддержку и способствуя развитию каждого как личности. Это происходит тогда, когда группа или коллектив не доминируют над личностью, не ущемляют ее интересов и не подавляют ее. Следует особо подчеркнуть значимость каждой роли в группе для развития индивида как личности, необходимость ролевой взаимозаменяемости, при которой каждый имеет право и возможность побывать в различных социально-психологических ролях. Результатом такой работы должно стать научение детей самостоятельному

распределению обязанностей в группе, решение этой задачи без вмешательства взрослых.

Две самые важные роли, которые встречаются практически во всех организованных группах детского типа, - это *роли руководителя и исполнителей*. Их выполнению в первую очередь необходимо обучить детей. Ребенку прежде всего нужно показать, как собрать детей, распределить между ними обязанности, добиться того, чтобы каждый из них хорошо понял и принял свою роль. Следующий этап обучения преследует цель усвоения функций по координации, контролю совместной деятельности, подведению ее итогов. Сначала взрослому нужно научить ребенка подчиняться ему, а затем – своим товарищам, причем необходимо следить за тем, чтобы от внешнего контроля за своей деятельностью ребенок постепенно переходил к внутреннему самоконтролю, от добросовестного выполнения обязанностей в присутствии других людей к добросовестному их исполнению наедине с самим собой. Не менее важно своевременно научить детей подчиняться другим и быть хорошими исполнителями своих обязанностей внутри социальной группы. Важным моментом обучения исполнительской деятельности является научение следованию заданным в группе или коллективах правилам поведения. Большую пользу в этом плане ребенку может принести включение его в групповую работу, предполагающую строгое следование различным правилам, варьирование время от времени самого характера этих правил, действующих в группе.

Обучение *деловому общению* с целью поддержания эффективного взаимодействия предполагает развитие у ребенка умения менять стратегию и тактику внутригруппового поведения в зависимости от ситуации и особенностей партнера по совместной деятельности, гибко приспосабливаться к нему. Для этого ребенок должен быть готов взять на себя разные роли в группе, а при необходимости – обязанности товарищей по деятельности, научиться действовать решительно, быстро и уверенно в любой ситуации.

Важным условием хорошего делового взаимодействия являются благоприятные личные взаимоотношения членов группы. Поэтому детей необходимо также учить устанавливать хорошие личные контакты, располагать к себе людей, создавать и поддерживать у них хорошее настроение. Это требует усвоения детьми приемов эмоционально благоприятного *межличностного общения*.

Особую педагогическую задачу составляет воспитание у ребенка способности *оставаться и в коллективе свободной, независимой личностью*, не обезличиваться и не утверждать свое личное «Я» за счет свободы и подавления личностей в других людях, нарушая их интересы. Практическое решение данной проблемы иногда осложнено тем, что не каждый взрослый человек в состоянии вести себя так как положено, готов стать примером и образцом для подражания со стороны детей.

В совместной деятельности у людей нередко возникают споры, дискуссии, противоречия во взглядах, могущие, если их своевременно не снять, перерасти в конфликт, завести совместную деятельность в тупик. Имея в виду природную

импульсивность детей, их эмоциональную экспансивность и несдержанность, неумение контролировать свои действия и поступки, важно как можно раньше научить детей *следовать определенным правилам в спорах и дискуссиях* – таким, которые предупреждают возникновение конфликтных и тупиковых ситуаций в совместной деятельности. таковы общие цели психолого-педагогической работы с детскими группами и коллективами. Обсудим теперь возможность их практической реализации в работе с детьми разного возраста.

Мы знаем, что первый явно выраженный интерес к сверстникам дети начинают проявлять уже в раннем возрасте. Начиная с этого времени у них уже можно воспитывать полезные формы группового поведения, обучать необходимым коммуникативным умениям и навыкам. Что же касается усвоения детьми ролевых форм поведения, то оно может стать эффективным начиная примерно с дошкольного возраста, когда у детей впервые появляются сюжетно-ролевые игры. Важно не просто наблюдать за тем, как естественно развивается этот процесс, но и разумно им управлять, вводя новые сюжеты и изменяя правила взаимодействия. В старшем дошкольном возрасте у детей вполне могут воспитываться навыки организаторской и исполнительской деятельности, самостоятельность в распределении ролей, прав и обязанностей.

Младший школьный возраст в социально-психологическом, воспитательном отношении был до сих пор своеобразным «белым пятном». Психологи и педагоги много рассуждали на тему о том, как обучать детей этого возраста и строить их учебную деятельность, но мало представляли воспитание личности в данном возрасте, особенно в групповых условиях. Между тем умелое управление детскими группами и коллективами может дать весомые воспитательные результаты. В младшем школьном возрасте можно и нужно, например, обучать детей гибкости общения с целью поддержания эффективного делового взаимодействия друг с другом. Этот же возраст вполне подходит для формирования у детей умения устанавливать и поддерживать эмоционально положительные личные взаимоотношения с людьми. В это время можно научить ребенка быть независимым, следовать своим целям в коллективном взаимодействии и в то же самое время уважать интересы других.

Можно предположить, что младшим школьникам вполне доступно элементарное научение в сфере ведения споров и дискуссий, включая способность слушать и понимать других, предупреждать и устранять конфликты в межличностных отношениях. Словом, этот возраст обладает значительными, далеко еще не полностью исследованными и использованными на практике резервами психического и поведенческого развития детей. Одной из причин того, почему подростки и многие старшеклассники не умеют общаться, почему взрослым совместно с ними бывает так трудно решать различного рода задачи, является то, что этому детей в младшем школьном возрасте никто специально не учит.

Подростковый возраст можно рассматривать как время окончательного оформления коммуникативных умений и навыков. В эти годы перед детьми необходимо ставить настоящие деловые задачи, подобные тем, которые стоят перед группами и коллективами взрослых людей.

Управление межличностными отношениями в детских группах и коллективах.

Управление межличностными отношениями в детских группах и коллективах составляет педагогическую задачу повышенной значимости. Большая роль межличностным отношениям в детском возрасте отводится потому, что в эти годы в системе человеческих интерперсональных связей происходит активный процесс становления личности, а межличностные отношения представляют собой наиболее эффективное средство управления развитием личности.

В социально - психологически зрелых группах и коллективах, т.е. в таких объединениях детей, которые заняты какой-либо серьезной совместной деятельностью, существуют два основных вида отношений: *деловые* и *личные*. Их развитие и функционирование оказывает преимущественное влияние на формирование деловых и личных качеств ребенка, и первый педагогически важный вывод, который может быть сделан на основе констатации этого факта, заключается в необходимости параллельного развития в детских группах и коллективах как деловых, так и личных взаимоотношений их участников.

Что же входит в понятие системы деловых отношений? Какова их база и условия оптимального формирования в детских группах? К *деловым отношениям* в группах детей можно отнести те, которые складываются в игре, учении и труде – основных видах совместной деятельности детей. Сюда входят руководство, подчинение, распределение обязанностей, координация действий, составление планов и программ, их обсуждение и реализация, подведение итогов, оказание взаимопомощи и др. в каждом подвиде деловых отношений формируется и развивается то или иное социально полезное личностное качество или группа таких качеств. Например, включение ребенка в руководство детским коллективом способствует становлению у него практического интеллекта и ответственности, более глубокого понимания интересов других людей и умения учитывать их на практике. Выполнение в группе роли подчиненного развивает у ребенка дисциплинированность, а личное участие в распределении обязанностей формирует у него более широкий взгляд на проблему деловых связей и отношений людей, тренирует наблюдательность и память.

Руководство товарищами по группе с целью координации их усилий развивает у ребенка оперативность и гибкость мышления. Составление планов и программ совместной деятельности, их обсуждение и подведение итогов побуждают детей к совершенствованию коммуникативных умений и навыков, в том числе умения слушать, понимать, излагать свои мысли, доказывать, сотрудничать, идти на компромисс.

Управление деловыми взаимоотношениями детей в процессе их индивидуального развития постепенно охватывает разные сферы деятельности: игру, учение и труд. Это одно из направлений в развитии у детей умения работать вместе с другими людьми. Второе направление связано с постепенным переходом от внешней организации и контроля деятельности к

самоуправлению и самоконтролю в детских группах и объединениях, причем прогрессивное развитие личности ребенка по этой логической линии в разных видах деятельности может происходить независимо. Желательно, чтобы в сюжетно-ролевых играх детей в начале участвовали взрослые, а затем всю игру организовывали и проводили сами дети.

В управлении деловыми взаимоотношениями детей имеются определенные возрастные особенности. Отметим некоторые из них. В дошкольном возрасте все деловые отношения и условия из развития должны быть представлены для детей в наглядно-действенной или наглядно-образной форме, так как более высокий уровень интеллектуального развития им еще не доступен. Это не исключает возможность использования взрослым словесных воздействий при руководстве деятельностью детей. Однако когда ставится задача перевода деловых отношений детей на рельсы самоуправления, то наличие достаточного количества чувственных сигналов и ориентиров для детей следует, по-видимому, считать обязательным моментом в данном случае социально-психологического научения.

К совместному планированию как более развитой и сложной форме деловых отношений можно переходить в старшем дошкольном или в младшем школьном возрасте. Взрослый человек должен уметь объяснить детям, что такое план деятельности, для чего и как он составляется. Вместе с детьми ему следует разработать два или три простейших плана, по которым в дальнейшем будет разворачиваться их совместная деятельность. Переходить к самостоятельному планированию дети могут к концу младшего школьного возраста, причем не только в игре и труде, но также и в учебной деятельности.

Развитую систему самоуправления и самоконтроля деятельности можно включать в подростковом и в раннем юношеском возрасте. Причем участие взрослого в управлении здесь сводится в основном к роли консультанта и советчика. Это не значит, что совместную деятельность подростков надо пускать на самотек, просто методы руководства ею в это время должны быть существенно иными, чем в более ранних возрастах. Их следует строить с учетом трех важнейших обстоятельств. Во-первых, с расчетом на то, что складывающиеся деловые отношения в конечном счете должны вырасти до уровня взрослых; во-вторых, имея в виду специфические особенности детей подросткового и раннего юношеского возраста; в-третьих с учетом того факта, что создаваемая система отношений, несмотря на ее приближение к взрослости, в данном возрасте играет еще подчиненную роль по сравнению с другими, ведущими видами деятельности детей.

Личные взаимоотношения детей, их развитие и руководство детскими группами и коллективами имеют свою логику. Поскольку главной задачей развития отношений становится укрепление и обогащение их нравственной основы, то задача педагога сводится к тому, чтобы в виде нормативов и образцов задавать и действительно поддерживать необходимые нормы нравственности, реализуя их в системе детских групповых межличностных отношений. Важнейшим из них являются порядочность, доброта, ответственность, сочувствие, готовность прийти на помощь.

Такие отношения могут создаваться в группах детей, начиная с раннего возраста, причем формирование и укрепление нравственных отношений в детских группах должно находиться на первом месте по сравнению с деловыми взаимоотношениями. Такая постановка вопроса объясняется тем, что сами по себе деловые отношения автоматически не несут нравственное начало, а если человеческие взаимоотношения не основываются на высокой нравственности, то могут привести к формированию и укреплению отрицательных личностных свойств у ребенка.

Нравственные основы детских взаимоотношений с возрастом развиваются. На начальном этапе морального развития ребенка нормы и правила поведения детям должны разъясняться. Необходимо добиваться того, чтобы сами дети в конечном счете научились давать нравственные объяснения своим поступкам, и всего этого вполне можно достичь в возрасте от 2-3 до 4-5 лет.

В группах старшего дошкольного и младшего школьного возраста допустимо переходить к уяснению того, что нравственные нормы существуют и развиваются независимо от мнений отдельных людей и обязательны для всех. Развитие детской морали можно ускорить при подростковом и раннем юношеском возрасте. Весьма положительную роль могли бы сыграть уроки нравственности, проводимые людьми, в моральном отношении высокоразвитыми, культурно образованными.

Организация детской групповой деятельности.

Ни одна из идей, которые высказывались в двух первых параграфах этой главы, не будет успешно реализована без должной организации деятельности детских групп и коллективов. Эта организация должна быть такой, чтобы объективно создать оптимальные условия для научения и воспитания личности, для приобретения ею тех положительных качеств, о которых говорилось выше. Каковы же эти условия и какой, исходя из них, должна быть совместная деятельность детей?

Первое такое условие – *обеспечение каждому члену детской группы или коллектива возможности для активного участия во всех ее делах*. Второе условие – *получение богатого и разнообразного опыта общения и совместной деятельности в группах*. Третье условие – *использование в группах или коллективах норм и правил взаимодействия, которые интересы личностного развития детей ставят на первый план*. Четвертое условие – *воссоздание в практической деятельности детских групп и коллективов той социальной реальности, с которой дети, став взрослыми, обязательно должны будут столкнуться*. Деятельность развивающих детских групп и коллективов следует организовывать таким образом, чтобы постепенно готовить детей к взрослой жизни. Пятое условие – *выявление задатков ребенка и превращение их в способности*.

Первое из обозначенных условий может быть выполнено лишь тогда, когда *количество участников в детской группе относительно невелико*, т.е. такое, которое позволяет каждому члену группы свободно вести себя и с полной

отдачей сил включиться в совместную деятельность. Практика показывает, что оптимальной по составу является группа численностью от 3 до 7 человек. Объясняется это тем, что группа данной величины обеспечивает активное участие каждого человека в совместной деятельности, позволяя вместе с тем наилучшим образом распределить обязанности между членами группы и скоординировать их действия.

Для того чтобы выполнить второе условие, рекомендуется *систематически изменять состав и распределение ролей в детских группах*. Это позволяет детям получать богатый и разнообразный опыт общения, усваивать различные формы ролевого поведения, вырабатывать нужные и достаточно гибкие коммуникативные умения и навыки. Чем меньше возраст детей, тем меньшей по величине должна стать группа, в которой все это происходит. Например, для детей раннего и дошкольного возраста можно рекомендовать создание групп по 2-4 человека в каждой, для детей младшего школьного возраста – 3-5 человек, для подростков и юношей – группы по 5-7 человек. Благодаря постепенному увеличению размера группы с возрастом задачи, которые детям приходится решать, становятся сложнее, и это обогащает опыт их межличностного общения.

Третье из названных условий будет соблюдено, если отношения между группой и каждым отдельно взятым ее членом будут строиться на равноправной, демократичной основе. Это в данном случае означает, что каждый ребенок в группе получает такие же права, как группа в целом, и если его мнение расходится с мнением большинства других членов группы, то за самим ребенком остается право поступить в том или другом случае по-своему.

Нередко то, чем на практике заняты детские группы и коллективы, бывает достаточно интересно для детей как развлечение, но настолько оторвано от социальной действительности и взаимоотношений взрослых людей, что практически не готовит ребенка к жизни. Для того чтобы коллективные формы детского существования стали для них настоящей школой жизненной подготовки, необходимо обеспечить выполнение четвертого условия. Здесь без активной помощи взрослых, без совместной творческой работы социологов, психологов и педагогов, по-видимому, не обойтись. Составляя программу коллективного воспитания детей, необходимо позаботиться о том, чтобы в нее вошли групповые дела, связанные с решением наиболее сложных жизненных проблем. В их число обязательно должны органически войти те виды совместной деятельности детей, в которых решаются проблемы нравственного, политического, экономического и культурного характера. Виды деятельности, в которые практически включаются дети, должны не только готовить их к жизни, но психологически развивать. В общении со сверстниками ребенок не просто удовлетворяет свои потребности – такая единственная функция совместной деятельности не имела бы особой ценности, но развивается, а настоящее развитие возможно лишь в процессе постановки и решения разнообразных задач. Детские группы и коллективы должны создаваться для решения определенных развивающих задач и находиться в зоне ближайшего (потенциального) развития ребенка.

Развитие личности в детских группах и коллективах.

Теперь мы подошли, пожалуй, к самым сложным и ответственным вопросам: о развитии детей в группах и коллективах и о разумном педагогическом руководстве этим процессом. Сложность поставленных вопросов состоит в том, что группа или коллектив могут оказывать двойственное, как положительное, так и отрицательное влияние на личность, и важно усилить первое, сведя к минимуму второе.

Вне общения со взрослыми людьми и другими детьми ребенок вряд ли приобретет нужные ему человеческие качества. Следовательно, коллектив ему необходим. Но коллектив, как мы выяснили ранее, при наделении его слишком большими полномочиями и властью над личностью, а также при недостаточно высоком уровне собственного развития ребенка может препятствовать его дальнейшему росту. Педагог на практике сталкивается, таким образом, со сложной задачей: как, управляя развитием самого коллектива, усиливать его положительное и уменьшать возможное отрицательное воздействие на личность ребенка.

Для того чтобы положительно и разносторонне влиять на личность ребенка, детский коллектив должен жить достаточно разнообразной жизнью, включающей виды деятельности, способствующие развитию личности. На практике большинство детских коллективов чаще всего заняты одним, реже двумя и очень редко тремя разными видами деятельности. В них ребенок не в состоянии получить возможность для разностороннего личностного развития. Тогда остается один выход: *сделать ребенка активным участником сразу нескольких детских коллективов, занятых различными видами деятельности и в совокупности обеспечивающих ребенку нужное разнообразие личностного роста.*

Это не есть единственно возможное и оптимальное решение проблемы, так как в пределах доступного для ребенка социального окружения не всегда находится нужное количество разнообразных по содержанию деятельности детских объединений. Тогда можно сделать так, чтобы ребенок непосредственно участвовал в работе двух, максимум – трех детских коллективов, каждый из которых, в свою очередь, занимался бы двумя-тремя различными видами деятельности, взаимодополняющими друг друга в их влиянии на личностное развитие ребенка. Участвуя в деятельности каждого из них, ребенок будет иметь возможность приобретать достаточное количество различных полезных личностных свойств, причем в зависимости от его собственных способностей и склонностей.