

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА  
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
Кафедра психологии и педагогики детства

**БУТОРИНА ЮЛИЯ ЕВГЕНЬЕВНА**

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

**КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ КАК УСЛОВИЕ ФОРМИРОВАНИЯ  
ОПТИМАЛЬНОГО ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В  
ПЕДАГОГИЧЕСКОМ КОЛЛЕКТИВЕ ДОШКОЛЬНОЙ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Направление подготовки 44.04.01 Педагогическое образование  
Направленность (профиль) образовательной программы Управление в  
системе дошкольного образования

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

И.о. заведующего кафедрой  
канд.пед.наук, доцент Шкерина Т.А.

01.12.2021 г. Шкерина Т.А.  
Руководитель магистерской программы  
канд.пед.наук, доцент Каблукова И.Г.

01.12.2021 г. Каблукова И.Г.  
Научный руководитель  
канд.пед.наук, доцент Каблукова И.Г.

01.12.2021 г. Каблукова И.Г.  
Дата защиты  
22.12.2021

Обучающийся  
Буторина Ю.Е.  
01.12.2021 г. Буторина Ю.Е.

Оценка \_\_\_\_\_

Красноярск 2021

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОПТИМАЛЬНОГО ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ КОЛЛЕКТИВЕ.....	11
1.1. Понятие психологического климата и его характеристики.....	11
1.2. Особенности психологического климата в педагогических коллективах.....	18
1.3. Условия формирования оптимального психологического климата в педагогических коллективах.....	32
Выводы по главе 1.....	38
ГЛАВА 2. ОПЫТ ФОРМИРОВАНИЯ ОПТИМАЛЬНОГО ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ КОЛЛЕКТИВЕ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	41
2.1. Изучение психологического климата в педагогических коллективах дошкольных образовательных организаций.....	41
2.2. Реализация условий формирования оптимального психологического климата в педагогических коллективах дошкольных образовательных организаций.....	50
2.3. Анализ и интерпретация результатов исследования.....	59
Выводы по главе 2.....	66
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	70
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	74
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	79

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время в Российском обществе все больше внимания уделяется психологическому климату в педагогических коллективах. Связано это с тем, что выполнение требований нормативно-правовых документов, регламентирующих деятельность педагогов во многом зависит от существующих форм их социального взаимодействия внутри образовательных организаций. Так, по действующему Федеральному закону от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» в статье 48 «Обязанности и ответственность педагогических работников» сказано, что педагогические работники обязаны «осуществлять свою деятельность на высоком профессиональном уровне; развивать у обучающихся познавательную активность, самостоятельность, творческие способности; соблюдать правовые, нравственные и этические нормы, следовать требованиям профессиональной этики; систематически повышать свой профессиональный уровень...» [48]. Таким образом, специфика профессиональной деятельности требует от педагогов полной психологической погруженности в трудовую деятельность, что влечет за собой усложнение их психической жизнедеятельности. Это, несомненно, оказывает влияние на субъективное благополучие личности педагога и его успехи, а также выступает фактором, определяющим качество современного образования.

На сегодняшний день существует описание различных способов выстраивания взаимодействия между коллегами. И те педагоги, которые заинтересованы в создании доброжелательных взаимоотношений с коллегами, открыты к сотрудничеству, готовы оказать поддержку, распространяют опыт такой работы. Однако не все педагоги способны выстроить доброжелательные отношения с коллегами, в силу своего неумения, неопытности, либо нежелания.

Однако важно отметить, что для успешного функционирования образовательной организации ее сотрудникам необходимо работать слаженно согласованно.

В настоящее время одной из перспективных технологий, которая обеспечивает полноценное развитие коллектива является командообразование. Данная технология подразумевает формирование целостной команды в коллективе, с общими стремлениями и целями деятельности, идеями и ценностями, способами деятельности и личными вкладами в общий результат. Однако организация работы по сплочению коллектива с помощью командообразования на сегодняшний день используется педагогическими коллективами фрагментарно.

Все вышеуказанное актуализирует проблему поиска условий использования технологии командообразования в процессе формирования оптимального психологического климата педагогического коллектива.

В педагогических, психологических и социологических исследованиях 50-80 годов 20 века заложены теоретические предпосылки для решения проблемы формирования психологического климата педагогического коллектива. Многочисленные исследования Б.Д. Парыгина, Б.Ф. Ломова, В.М. Шепеля, Е.С. Кузьмина доказали, что психологический климат является важнейшим компонентом коллектива в целом. Сегодня изучены составляющие психологического климата (В.М. Шепель), факторы, влияющие на психологический климат коллектива (Ю.П. Платонов), типы и функции психологического климата в коллективе (А.Н. Лутошкин), психологическая структура педагогического коллектива (А.И. Донцов, А.Н. Лутошкин). Также, подробно изучена характеристика и цели технологии командообразования (Т.Ю. Базарова), приемы командообразования (Г.Н. Сарган, Ю.М. Жуков). Таким образом, можно констатировать, что теоретические вопросы психологического климата в педагогическом коллективе и технология командообразования достаточно подробно разработаны. Вместе с тем

недостаточно проработанным является вопрос об условиях использования технологии командообразования в процессе формирования оптимального психологического климата в педагогическом коллективе.

Из всего вышесказанного вытекает ряд существенных **противоречий** между:

- выполнением современных требований системы дошкольного образования педагогами и полной психологической погруженностью в трудовую деятельность, влекущей за собой усложнение их психической жизнедеятельности;

- необходимостью эффективной слаженной совместной деятельности сотрудников педагогического коллектива и незнанием каким образом организовать работу по сплочению коллектива;

- необходимостью формирования оптимального психологического климата в педагогическом коллективе и отсутствием педагогических исследований по разработке оптимального психологического климата в педагогическом коллективе;

Указанные противоречия помогли обозначить **проблему исследования**

- Каковы содержание и условия использования технологии командообразования как условия формирования оптимального психологического климата в педагогическом коллективе дошкольной образовательной организации?

Данная проблема определила выбор **темы исследования** –

«Командообразование как условие формирования оптимального психологического климата в педагогическом коллективе дошкольной образовательной организации»

**Цель исследования** – теоретически обосновать и опытно-экспериментальным путем проверить результативность условий, способствующих формированию оптимального психологического климата в педагогическом коллективе, в процессе командообразования.

**Объект исследования** – психологический климат педагогического коллектива

**Предмет исследования** – организационно-педагогические условия, способствующие формированию оптимального психологического климата в педагогическом коллективе, в процессе командообразования

**Гипотеза исследования:** командообразование будет условием формирования оптимального психологического климата в педагогическом коллективе если осуществляется:

1. проведение организационной диагностики образовательной организации с целью определения готовности педагогического коллектива к командному взаимодействию;
2. подготовка и реализации тренинга командообразования, направленного на повышение сплоченности команд и установление позитивного межличностного взаимодействия членов команд;
3. организация послетренингового сопровождения, направленного на организацию помощи в становлении командной работы в естественных условиях образовательной организации.

**Задачи исследования:**

1. уточнить и конкретизировать содержание понятия психологического климата и его основные характеристики;
2. осуществить педагогический анализ идей формирования оптимального психологического климата в педагогических коллективах, выявить сущность данного процесса, его основные этапы, способы и средства формирования;
3. раскрыть понятие «командообразования» и теоретически обосновать организационно-педагогические условия по его реализации в педагогическом коллективе с целью оптимизации психологического климата;
4. разработать логику проведения организационной диагностики дошкольной образовательной организации с целью определения готовности

педагогического коллектива к командному взаимодействию;

5. разработать содержание тренинга командообразования для педагогического коллектива ДОО, направленного на повышение сплоченности команд и установление межличностного взаимодействия членов команд;

6. разработать содержание и способы послетренингового сопровождения педагогического коллектива, направленного на становление командной работы в естественных условиях образовательной организации.

Теоретико-методологическую основу исследования составили: идеи системного подхода к исследованию личности (Л.И. Анцыферова, В.Г. Афанасьев, А.А. Бодалев, Б.Ф. Ломов), идеи структурно-динамического подхода (А.Г. Ковалев, Б.Д. Парыгин, К.К. Платонов), концепция социально-психологического климата коллектива (Г.В. Атаманчук, Е.Е. Егоров, Б.Д. Парыгин, В.М. Шеппель) исследования особенностей педагогического коллектива (А.И. Донцов, А.Н. Лутошкин, Ю.П. Платонов, В.А. Сластенин), исследования технологии командообразования (Ю.М. Жуков, Г.Н. Сартан, Е.В. Серова).

Для решения поставленных задач применялись следующие **методы исследования**: теоретические (анализ психологической, педагогической, социологической литературы, нормативно-правовой документации, сравнение, классификация, обобщение педагогического опыта); эмпирические (анкетирование, беседа, интервью, педагогический эксперимент); статистические (ранжирование, критерий Фишера).

#### **Этапы работы:**

На первом, теоретическом, этапе (2019–2020) проводилось изучение научной литературы и диссертационных исследований по проблеме; разрабатывался категориальный аппарат, определялись исходные теоретические положения, уточнялись основные задачи и разрабатывалась рабочая гипотеза исследования.

На втором, экспериментальном, этапе (2020–2021) разрабатывалась методика и технология опытно-экспериментальной работы; подбирались инструментарий для отслеживания результатов формирования оптимального психологического климата в педагогических коллективах.

На третьем, обобщающем, этапе (2021) проводились анализ, обобщение и систематизация результатов опытно-экспериментальной работы, уточнялись выводы, оформлялся текст диссертации.

**Новизна исследования:**

1. конкретизировано содержание понятий «психологический климат педагогического коллектива», «командообразование»;

2. разработана модель формирования оптимального психологического климата педагогического коллектива в процессе командообразования, включающая определение готовности педагогического коллектива к командной работе, активные способы формирования командообразования в педагогическом коллективе ДОО, организация помощи педагогическому коллективу ДОО в дальнейшем становлении команды;

3. обосновано и доказано, что условия, заявленные в гипотезе исследования, в совокупности обеспечивают формирование оптимального психологического климата педагогического коллектива. Разработка логики проведения организационной диагностики дошкольной образовательной организации обеспечивает более точное определение степени готовности педагогического коллектива к командному взаимодействию, разработка содержания тренинга командообразования для педагогического коллектива ДОО, создает возможность повышения сплоченности команд и установления позитивного межличностного взаимодействия членов команд, разработка содержания и способов послетренингового сопровождения педагогического коллектива, стимулирует становление командной работы в естественных условиях предприятия.



**Теоретическая значимость исследования:** выявлены, теоретически обоснованы и подтверждены условия формирования оптимального психологического климата педагогического коллектива в процессе командообразования, что обогащает теорию педагогики.

**Практическая значимость исследования:** научно обоснованы практические рекомендации, формирование оптимального психологического климата педагогического коллектива в процессе командообразования. Разработаны: логика проведения организационной диагностики дошкольной образовательной организации с целью определения готовности педагогического коллектива к командному взаимодействию; содержание тренинга командообразования для педагогического коллектива ДОО, направленного на повышение сплоченности команд и установление межличностного взаимодействия членов команд; содержание и способы послетренингового сопровождения педагогического коллектива, направленного на становление командной работы в естественных условиях предприятия.

**Обоснованность и достоверность результатов исследования** обеспечивается исходными теоретическими положениями, построенными на достоверных, проверяемых данных и фактах; применением комплексной методики исследования, обеспечивающей сопоставление данных, а также ее позитивной результативностью.

**Апробация и внедрение результатов исследования** осуществлялись в ходе организации опытно-экспериментальной работы с педагогическим коллективом дошкольной образовательной организации г. Красноярска. Также, основные положения исследования выносились на обсуждение кафедры психологии и педагогики детства КГПУ им. В.П. Астафьева и были представлены на XXI Международном научно-практическом форуме студентов, аспирантов и молодых ученых «Молодежь и наука XXI века» (Красноярск, апрель, 2020) и XXII Международном научно-практическом

форуме студентов, аспирантов и молодых ученых «Молодежь и наука XXI века» (Красноярск, май, 2021).

**Структура работы:** диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, библиографического списка и приложений.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОПТИМАЛЬНОГО ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ КОЛЛЕКТИВЕ

## 1.1. Понятие психологического климата и его характеристики

Понятие «климат» было транслировано из метеорологии и географических наук, где это понятие трактуется как совокупность погодных (атмосферных) условий за многолетний период, которые характерны для данной местности [36].

В отечественной психологии одним из первых предпринял попытки раскрыть содержание понятия «психологический климат» В.М. Шепель. По его мнению, психологический климат – это эмоциональная окраска психологических связей членов коллектива, возникающая на основе близости, симпатии, совпадения характеров, интересов, склонностей [6]. В данном определении, как и в первоисточнике речь, идет о психологической атмосфере, сложившейся в коллективе в определенный временной промежуток.

Близким к трактовке В.М. Шепеля является понимание исследуемого понятия Б.Д. Парыгиным. Психологический климат, по его мнению, это характерное психическое состояние конкретной группы людей, которое проявляется в общении их друг с другом и стиле совместного поведения [35]. Стоит отметить, что в обоих этих трактовка не явно просматривается идея присутствия межличностных связей и отношений.

В исследованиях Б.Ф. Ломова идея о включении в понятие психологический климат «системы межличностных отношений, психологических по природе – дружба, симпатия и антипатия; психологических механизмов взаимодействия между людьми – содействие, подражание и сопереживание; системы взаимных требований, общее настроение, общий стиль совместной трудовой деятельности, интеллектуальное, эмоциональное единство коллектива в целом» не

вуалируется, а открыто раскрывается и обосновывается [42, с. 124].

По мнению М.Ю. Кондратьева, психологический климат – это единая системная характеристика межличностных отношений в коллективе [36]. Можно увидеть, что данное определение подчеркивает отражение именно целостной особенности отношений между людьми в коллективе.

Е.А. Полонская, формулируя определение понятия «психологический климат» делает акцент на эмоциональном настроении коллектива в целом, в котором объединены настроения людей, а также их душевные переживания. Главное, что создает психологический климат – это эмоциональное состояние коллектива [28].

В.В. Косолапов для определения понятия «психологический климат» обращается к понятиям групповая «сплоченность», «психологическая совместимость», «морально-психологическое единство», также он делает акцент на наличие в группе общих мнений, обычаев и традиций [40].

Таким образом, на основании проведенного анализа сущности определений «психологический климат» можно говорить о существовании в отечественной науке четырех подходов к трактовке рассматриваемого понятия:

1. как состояния коллективного сознания, как общественно-психологический феномен (Е.С. Кузьмин, Н.Н. Обозов, М.Ю. Кондратьев).

2. как общий эмоционально-психологический настрой коллектива. В их понимании, климат подразумевается, как настроение определённой группы людей (А.А. Русалинова, А.Н. Лутошкин, Е.А. Полонская).

3. как образ взаимодействия членов коллектива. Процесс организации психологического климата подразумевает формирование некоторой системы отношений между участниками группы, устанавливающей психологическое и социальное самочувствие каждого человека (Б.Д. Парыгин, В.А. Покровский)

4. как социальную и психологическую совместимость людей, их моральное единство, наличие общих целей, традиций (Л.Н. Коган, В.В. Косолапов, А.Н. Щербань) [9].

Обобщая все вышесказанное, следует отметить существующую многозначность понятия психологического климата. В целом, психологический климат можно охарактеризовать как проявление коллективного сознания, обусловленное особенностями взаимодействия между людьми внутри группы, и оказывающее влияние на психологическое состояние всех членов коллектива.

В работах ряда исследователей мы встречаемся с идеей неоднородности структуры психологического климата.

Так, психологический климат включает в себя основные элементы – отношение работников к труду и их отношение друг к другу. Эти отношения многообразны, их можно рассматривать через параметры психологического настроения – эмоционального и предметного. Эмоциональный настрой можно охарактеризовать, как отношение удовлетворенности или же неудовлетворенности сторонами деятельности. Предметный — это направленность внимания и восприятие человеком определенных деятельностных сторон [12].

В работах В.М. Шепеля речь идет о трех составляющих психологического климата:

1. социальный климат, заключающийся в определении того, насколько высока осознанность общих целей и задач всего коллектива, а также то, как сотрудники придерживаются конституционных прав работников;

2. моральный климат, характеристика которого заключается в моральных ценностях, существующих в организации;

3. собственно, психологический климат, иначе говоря, неофициальная атмосфера, которая формируется в коллективе между работниками [2].

Такой компонентный состав представляется созвучным идеи выделения факторов, воздействующие на психологический климат. Наибольшее распространение имеет описание характеристик шести факторов, которые легко соотносятся с выделенными В.М. Шепелем компонентами психологического климата. Остановимся на их характеристике.

Совместимость между работниками раскрывает степень благоприятности сочетания свойств людей, которые обеспечивают результативность совместной деятельности и личную удовлетворённость каждого. Среди наиболее часто упоминающихся показателей совместимости называются взаимопомощь и взаимопонимание. Мы встречаем характеристику трех уровней совместимости: социально-психологического, психологического и психофизиологического. Социально-психологический уровень подразумевает согласованность социальных ролей и наличие общих интересов работников. Психологический уровень обусловлен сходством характеристик участников группы и раскрывает терпимость и доверие сотрудников. Психофизиологический уровень совместимости имеет особое значение при организации совместной деятельности и распределении умственных и физических нагрузок для выполнения отдельных видов работ, представляет собой учет индивидуальных и личностных особенностей работника (выносливость, особенности внимания и восприятия, скорость мышления и др.).

Четкое распределение обязанностей и понимание общих целей предполагает интеграцию всех работников в совместную профессиональную деятельность, направленную на достижение основных целей организации. Профессиональная деятельность всех членов коллектива выступает звеньями одной цепи функциональных взаимодействий. То, насколько упорядочена система этих взаимодействий, непосредственно зависят успехи или неудачи достижения целей организации и степень напряженности отношений в коллективе.

Условия труда, трудового режима и санитарно-гигиенических условий.

Соблюдение или нарушение данных условий будет оказывать влияние на утомляемость, раздражительность, скорость появления усталости у членов коллектива, что влияет на межличностные отношения в коллективе в целом.

Удовлетворённость работой предполагает степень интереса к профессиональной деятельности, возможности самореализации и творческих проявление в этой деятельности. Стремление к постоянному развитию и совершенствованию в профессиональной деятельности выступает эффективным средством профилактики профессионального выгорания и становления психологического благополучия работников.

Обстановка в обществе, политическая и экономическая стабильность жизни общества оказывает косвенное влияние на благополучие психологического климата.

Руководство, а именно выбранный стиль управления коллективом, его адекватность и справедливость влияют и определяют психологический климат в коллективе. Важно, чтобы руководитель был действительно лидером, способным раскрыть потенциал каждого сотрудника и что не менее важно — повести за собой коллектив.

В работах Ю.П. Платонова мы видим подробное изучение одной группы факторов, влияющих на климат группы, психологической. В эту группу он включает шесть основных факторов. Среди них: целенаправленность, которая описывает цели совместного взаимодействия, среди которых потребности, ценностные ориентации членов группы, способы, а также средства сотрудничества; мотивированность, определяющая причины трудовой, социальной, познавательной и иной активности членов группы; стрессоустойчивость, основанную на способности участников группы слаженно и оперативно мобилизовать эмоционально-волевой потенциал для решения каких-либо проблем; интегративность, которая обеспечивает нужный уровень единства мнений и действий; организованность, которая включает особенности управления и самоуправления [38].

Рассмотрев, что влияет на обстановку в коллективе возникает вопрос о

том, какие типы психологического климата существуют. А.Н. Лутошкин выделяет четыре типа психологического климата между членами группы людей:

Благоприятный, устойчивый тип. В группе имеется некий баланс делового и эмоционального отношения, скрытых объединений и отрицательного отношения друг к другу нет, большая часть сотрудников довольны своей профессией.

Благоприятный, неустойчивый тип. Группа отличается неустойчивостью психологического климата, есть некоторые противоречия между эмоциональным и деловым отношением. Периодически между коллегами возникают конфликты.

Средне благоприятный, проблемный тип. В группе имеются противоречия, и в межличностных, и в деловых отношениях, что выражается в ненадежности коллег. Между работниками имеются скрытые объединения.

Неблагоприятный тип. В группе преобладает чрезвычайно неблагоприятная обстановка, негативное межличностное отношение, проявляются конфликтные ситуации между работниками [33].

Исходя из приведенной типологии психологического климата, можно говорить о существовании определенных уровней его оптимальности, под которым понимается преобладающий (устойчивый, неустойчивый) психологический настрой всех членов коллектива, проявляющийся во всем многообразии в деятельности. Если общий психологический настрой коллектива устойчивый, то говорят о существовании оптимального уровня психологического климата. К основным признакам оптимального психологического климата относятся: выражение личного мнения при обсуждении рабочих проблем и вопросов; взаимное уважение и доверие сотрудников коллектива друг к другу в совмещении с высокой требовательностью; свободный выбор приемов, методов исполнения своей деятельности сотрудниками; коллегиальное принятие решений, существенных для всего коллектива; высокая степень эмоциональной



включенности, а также взаимопомощи при возникновении проблемных вопросов, ситуаций у какого-либо сотрудника; принятие на себя ответственности за положение дел в коллективе каждым его членом. Оптимальность психологического климата влияет на удовлетворенность работников своим трудом и социальным окружением, а также на производительность труда.

Следовательно, психологический климат формируется на основе эмоциональных и деловых отношений в коллективе, а также индивидуальных ценностных ориентациях, тем самым, он сам устанавливает систему отношений сотрудников коллектива как друг к другу, так и к своему труду, а также к досугу, к быту и другим формам жизнедеятельности.

Подводя итоги предпринятому нами теоретическому анализу научной литературы, можно сделать общие выводы. Понятие психологического климата является многозначным и в целом, его можно охарактеризовать как проявление коллективного сознания, обусловленного особенностями взаимодействия между людьми внутри группы, и оказывающего влияние на психологическое состояние всех членов коллектива. Психологический климат включает в себя основные элементы – отношение работников к труду и их отношение друг к другу. Основные факторы, воздействующие на психологический климат: совместимость между работниками; четкое распределение обязанностей и понимание общих целей; условия труда, трудовой режим и санитарно-гигиенических условия; удовлетворённость работой; обстановка в обществе; руководство. Выделяют четыре типа психологического климата: благоприятный, устойчивый тип; благоприятный, неустойчивый тип; средне благоприятный, проблемный тип; неблагоприятный тип. Психологический климат позволяет увидеть обобщенную картину состояния всех жизненных проявлений коллектива, потому как он связывает взаимодействие всего разнообразия социальных, групповых и личностных факторов как условий профессиональной деятельности. Также, значительной характеристикой психологического

климата служит общий эмоциональный настрой сотрудников. Отношение одного работника влияет на отношение контактирующего с ним другого, т.е. складывается эмоциональная взаимозависимость, заключающаяся в настроении, эмоциях, чувствах, членов коллектива.

## **1.2 Особенности психологического климата в педагогических коллективах**

Понятие «коллектив» можно охарактеризовать как совокупность людей, в основе функционирования которой лежит ценностно-ориентационное согласие всех его членов, при этом главные ценностные характеристики являются общественно-значимыми [20].

Любой коллектив представляет собой группу, однако не каждая группа способна развиться до стадии коллектива. Для выделения отличий коллектива от группы, рассмотрим, как происходит это развитие.

Начальный этап подразумевает объединение людей для выполнения конкретных задач. При этом каждый оказывается в ситуации, требующей умения сориентироваться и проявить себя. Однако полностью раскрыться мало кому удастся, люди пытаются быть целесообразными, отодвигая на второй план свои чувства и эмоции. Вторая фаза заключается в том, что участники группы лучше узнают друг о друге, например, о качествах членов группы. Люди, которые имеют сходное восприятие сближаются. Возможно столкновение мнений и в данном случае, отношения в этот момент могут иметь конфликтный характер. В таком случае рациональный подход заключается в грамотном решении межличностных проблем и правильной корректировке своих действий. В случае, когда группа с успехом преодолела вторую фазу, создаются подходящие условия для становления здорового коллектива. На этом этапе взаимодоверие участников возрастает. Становится легче достигнуть согласия относительно постановки целей работы, а также при ее выполнении. Отношения становятся более открытыми

и прочными. На завершающем этапе группа людей обретает форму коллектива. А между членами коллектива устанавливаются особенные взаимоотношения.

Таким образом, коллектив – это высшая стадия развития группы, объединенной для выполнения определенных задач, в том числе и профессиональных.

В.В. Глущенко подразделяет коллективы на несколько групп в соответствии с причинами их образования на: коллективы, ориентированные на достижение определенной цели (трудовые, коллектив спортсменов и др.), ориентированные на удовлетворение разделяемого всеми интереса (клуб собаководов), ориентированные на общение (их членам просто приятно бывать вместе). Стоит отметить, что две последние категории коллективов чаще возникают и существуют как неформальные, в отличие от коллективов, которые направлены на достижение определенной цели [27]. Для нашего исследования интерес представляет первая группа, а именно трудовые коллективы.

По мнению Н.И. Кабушкина, трудовой коллектив – это группа людей на определенном предприятии, которые заняты конкретным видом деятельности для достижения единой цели [11].

А.П. Двинин и В.Н. Чернышев считают, что все трудовые коллективы располагают общими свойствами: управляемость, иначе - регулируемость, общая цель и задачи, близость интересов членов коллектива, отношения дружеской взаимопомощи и сотрудничества, присутствие четко позиционированной структуры взаимодействий и некоторого круга обязанностей [12]. В классификацию трудовых коллективов положен ряд критериев, в соответствии с которыми они подразделяются следующим образом: по времени существования (постоянные и временные); по подчиненности (основной, первичный, вторичный); по формам собственности (частные, государственные и т.п.); по стадии развития (стабильные, распадающиеся, формирующиеся); по сфере деятельности

(непроизводственные и производственные) [25].

Для нас представляет интерес педагогический коллектив, который является трудовым коллективом, а значит обладает всеми соответствующими ему свойствами. Педагогический коллектив – это общность педагогов образовательной организации, объединённых на основе общих мировоззренческих взглядов, с целью достижения воспитательных целей и решения задач [25].

Коллектив педагогов создается для выполнения особой функции — образовательной. Именно специфика профессиональной деятельности является фактором, который определяет выделение отличительных особенностей педагогических коллективов. Эффективность деятельности педагогических коллективов зависит от уровня педагогической и общей культуры каждого педагогического работника, принятия ответственности за собственные действия и действия всего коллектива, характера межличностных отношений, существующих между членами коллектива, и их способности к сотрудничеству. Можно сказать, что приоритетность образовательной функции для педагогических коллективов, является стимулом к постоянному развитию и совершенствованию как каждого его члена, так и коллектива в целом.

К особенностям педагогической деятельности следует отнести отсутствие временных рамок выполнения разнообразных видов труда педагогов. Это проявляется в перегрузке педагогов, нехватке свободного времени для отдыха и восстановления, для профессионального роста, что несомненно влияет на эмоционально-психологическое состояние педагога и общую ситуацию в коллективе.

К особенностям педагогической деятельности стоит отнести коллективный характер труда. В педагогической деятельности очень трудно вычленить вклад каждого педагога в развитие и образовательный результат ребенка, соответственно все педагоги, вступающие во взаимодействие и общение с ребенком, несут коллективную ответственность за результаты

педагогической деятельности. Такая разделенная ответственность оказывает влияние на ситуацию в коллективе.

Анализируя особенности педагогической деятельности, следует учитывать дополнительные факторы, оказывающие большое влияние на каждого педагога, и на педагогический коллектив в целом: изменчивость времени и динамичность (быстрая смена информации); высокая степень востребованности образовательных услуг; модернизация системы образования, возросшие требования к квалификации педагогов и к степени психологической включенности педагогов в их трудовую деятельность; потребность в росте потенциала личности педагога и другое [8].

Еще одной важной особенностью педагогического коллектива, о которой говорят исследователи, является высокий уровень его самоуправляемости. Этому способствует представленная в современном образовании педагогическим коллективам возможность обсуждать вопросы их жизнедеятельности на разных управленческих уровнях и созданные для этого обсуждения условия. Подтверждением тому является педагогические советы, методические объединения педагогов, существование функциональных обязанностей всех членов педагогического коллектива, четкость в определении руководства, разработанность должностных инструкции обязательных для выполнения, разработанность форм контроля и самоконтроля.

Участие в обсуждении вопросов жизнедеятельности коллектива, создает условия для проявления каждого члена, которая открывается только в связях с другими людьми и таким образом, реализуется в формах коллективного взаимодействия. Таким образом любой педагог понимает свою ценность через взаимодействие с другими сотрудниками. Формирующаяся самооценка сотрудников представляется в качестве группового эффекта, как форма проявления психологического климата. Отсюда еще одна особенность педагогического коллектива – ценностное отношение к каждому ее члену.

Педагогические коллективы в большинстве своем состоят из женщин,

что оказывает влияние на характер профессиональной деятельности и взаимоотношений, которые возникают между сотрудниками. Коллектив, состоящий из женщин является более эмоциональным, потому намного чаще подвержен смене настроения и является более конфликтным. Однако женщины по своей природе предрасположены к воспитательной деятельности, наиболее гибки в предпочтении приемов и способов педагогического воздействия. Т.е. в качестве особенностей современных педагогических коллективов выделяется их преимущественно однополюй – женский состав.

Таким образом, специфика педагогических трудовых коллективов обусловлена особенностями самой профессиональной деятельности и тенденциями в современном образовании.

Проведя психологический анализ структуры педагогического коллектива, А.И. Донцов, А.Н. Лутошкин выделяют две ее составляющих: формальную и неформальную.

Формальная структура обусловлена официальным разделением труда, правами его членов, а также обязанностями. Каждый человек, выполняя профессиональные функции, взаимодействует с другими членами образовательной организации на основе предписанных ему правил. Коллеги находятся в официальных, деловых отношениях друг с другом. Отношения между педагогами и руководством регламентируются должностными инструкциями и распоряжениями.

Неформальная структура коллектива подразумевает реально сложившиеся отношения между педагогами. Такие отношения возникают и складываются на основе симпатий и антипатий, уважения и признания, доверия или недоверия. Они связаны общностью интересов, взглядов, жизненных ценностей, профессиональных установок. В них не существует списка членов коллектива, согласование роли, распоряжений и обязанностей. В данном случае можно сказать, что в неформальной структуре отражается внутреннее, порой скрытое состояние коллектива.

Стоит отметить, что педагогические коллективы достаточно неоднородные по своему составу: в них входят молодые и уже опытные представители, имеющие разный уровень квалификации. Отличной основой для установления прочных деловых межличностных отношений является высокая степень однородности коллектива по различным признакам, например, по возрасту, по образованию и другое. Такие педагогические коллективы выделяются достаточно высоким уровнем сплоченности и организованности, что является основой для возникновения неформальных групп различной направленности.

Таким образом, качество профессиональной деятельности педагогов во многом зависит от той внутренней атмосферы, которая складывается внутри педагогических коллективов, от особенностей взаимодействия и сотрудничества педагогов друг с другом, от тех взаимоотношений, которые развиваются в конкретном коллективе. В этом контексте следует утверждать, что психологический климат педагогического коллектива, подкрепляет позитивное разворачивание профессиональной деятельности и способствует нормальному функционированию организации.

В ряде современных исследований речь идет о существовании нескольких уровней взаимоотношений в педагогическом коллективе, оказывающих влияние на психологический климат: взаимоотношения по вертикали, которые подразумевают отношения между руководителем и подчиненным; взаимоотношения по горизонтали, обозначающие отношения между коллегами; отношения, подразумевающие человека с окружающей средой.

Интерес для нашего исследования представляют выделенные и описанные функции психологического климата педагогического коллектива. А.Н. Лутошкин выделяет четыре функции. Консолидирующая функция заключается в сплочении педагогов, в объединении их усилий для решения образовательных задач. Стимулирующая функция отвечает за создание «эмоциональных потенциалов» педагогического коллектива, его жизненной

энергии, реализуемой в профессиональной деятельности. Регулирующая функция заключается в согласованности норм взаимоотношений, поведения сотрудников коллектива. Стабилизирующая функция отвечает за устойчивость взаимоотношений и создает предпосылки для наиболее успешного вступления в коллектив новых педагогов.

Выделение функций психологического климата педагогического коллектива, позволяет нам говорить о существовании двусторонней связи между психологическим климатом и личностью в педагогическом коллективе. Так, механизм влияния психологического климата на личность заключается в непосредственном заимствовании данной личностью размышлений, эмоций других людей, иначе говоря, в подражании. Потому одни педагоги способны переживать эмоциональное состояние других сотрудников - своих коллег, другие же склонны анализировать профессиональные действия, мотивы деятельности, сопоставляя их со своими взглядами, ценностями. Итак, при совместной деятельности, которая является продолжительной, симпатии, общие интересы и взгляды значительно ускоряют процесс позитивного подражания.

Иная сторона связи же наоборот заключается во влиянии личности на психологический климат педагогического коллектива. Заключается такая сторона связи в социально-психологических свойствах личности, особенностях ее психологических процессов, эмоционально-волевыми качествами. Так, педагоги, являющиеся дисциплинированными, общительными, ответственными за взятые дела и имеющие иные качества, являющиеся положительными, оказывают значимое влияние на формирование позитивного климата в коллективе. И наоборот, нетактичные, безответственные работники отрицательно влияют на утверждение положительного климата.

Таким образом, психологический климат в педагогическом коллективе, с одной стороны, зависит от личностных интеллектуальных, эмоциональных, волевых черт характера его членов, с другой стороны, члены коллектива



способны меняться под воздействием психологического климата в трудовом коллективе.

Аксиоматично выглядит идея об отрицательном влиянии на психологический климат конфликтов, возникающих в педагогическом коллективе. Под конфликтом понимается столкновение противоположно направленных действий педагогов, вызванных расхождениями взглядов, стремлений, интересов. Конфликту сопутствует напряженность деятельности и ухудшение взаимоотношений [25].

И.А. Исаев выделил три существенные группы конфликтов, появляющиеся в коллективе педагогов. Одна из них – профессиональные конфликты, которые возникают в тот момент, когда показываются препятствия в достижении целей деятельности педагогов. Они показываются следствием профессиональной некомпетентности педагога в каких-либо вопросах, непонимания задач деятельности, безынициативности в работе и др. Вторую группу он назвал «конфликты ожидания». Это конфликты, возникшие в результате несоответствия поведения и деятельности педагогов их ожиданиям по отношению коллег друг к другу. Они возникают при нарушении взаимосвязей ролевого характера, так, например, это нарушение норм педагогической этики, нетактичность по отношению к сотрудникам. Третья группа представлена «конфликтами личностной несовместимости», они возникают в результате личностных особенностей педагогов – особенностей их характера и темперамента. Конфликты данной группы возникают из-за завышенной самооценки, эмоциональной неустойчивости, чрезмерной обидчивости [49].

Не все конфликты в педагогическом коллективе развиваются по разрушительному сценарию и с негативными последствиями. Существуют и позитивные составляющие конфликта, однако их развитие во многом зависит от управления конфликтом, которое обычно берет на себя руководство образовательной организацией. Если же конфликт развивается по разрушительному сценарию, то столкновение позиций и взглядов,

конфликтующих отдаляют их друг от друга, спорные вопросы не разрешаются. В результате в коллективе складывается неблагоприятный психологический климат.

Таким образом, управление конфликтами в педагогических коллективах позволяет придать им различную направленность и влиять на развитие психологического климата. Управление конфликтами в педагогических коллективах во многом зависит от стиля руководства, которого придерживается администрация образовательной организации, и сам стиль руководства во многом определяет психологический климат в педагогических коллективах.

К. Левин выделил три стиля руководства педагогическим коллективом: либеральный, демократический, авторитарный [26]. Рассмотрим существующие стили с позиции их воздействия на психологический климат в педагогических коллективах.

Руководитель с либеральным стилем, стремится наладить со своими подчиненными хорошие отношения. В данном случае происходит выстраивание очень близкой дистанции в отношениях с подчиненными, что является ограничением для использования многих методов руководства. Либеральный стиль по-другому называют попустительским, потому что методы, которые применяются руководителем в данном случае оказываются малоэффективными при решении конкретных задач. Довольно часто при данном стиле руководства, коллектив распадается на неформальные группировки, конфликтующие между собой, в каждой из которых выдвигается лидер, стремящийся использовать в своих целях власть. Данная ситуация приводит к неблагоприятной обстановке во всем коллективе и оказывает негативное воздействие на психологический климат.

Руководитель с демократическим стилем принимает решения сам, однако вырабатывает их совместно с подчиненными. Он прибегает к коллективным дискуссиям и стимулирует активность подчиненных при принятии решений, не навязывая свои идеи. Быть демократичным

руководителем чрезвычайно трудно, нужно обладать высокой эмоциональной устойчивостью, способностью гибкого поведения. Данный стиль руководства будет поддерживать хорошую обстановку в коллективе и оказывать позитивное влияние на психологический климат.

Руководитель с авторитарным стилем всегда принимает решение самостоятельно, он не дает возможность проявить инициативу, заставляя подчинённых выполнять принятые им решения. Как правило, у руководителей данного стиля преобладают административные методы: выговор, приказ, взыскания, лишение определенных льгот. Стоит отметить, что авторитарные методы руководства, дают положительный результат, особенно в сложных ситуациях дефицита времени, быстрого и четкого выполнения определенных действий для достижения цели. Но данный стиль руководства отрицательно сказывается на отношениях между коллегами. Находясь в постоянном напряжении, люди становятся нервными и вспыльчивыми. Ряд сотрудников стараются перенять данный стиль руководителя в отношениях с коллегами, а некоторые наоборот стремятся избегать контактов коллег. Однако в этих случаях все это не способствует оптимизации межличностных отношений в педагогическом коллективе и приводит к становлению неблагоприятного психологического климата.

Ф. Фидлер выделил еще один стиль управления – «ситуативный». В данном случае руководитель подстраивается под сложившуюся ситуацию, состояние и занимает наиболее подходящую позицию. Данный стиль считается оптимальным для становления и развития позитивного психологического климата.

Таким образом, для поддержания психологического климата, который будет благоприятен, в коллективе следует придерживаться симбиоза стилей руководства, а именно – уметь подобрать в каждой ситуации конкретную позицию и в соответствии с ней решить вопрос или проблему.

На основе описанных особенностей педагогического коллектива, можно охарактеризовать типы психологического климата в педагогическом

коллективе:

Благоприятный, устойчивый тип. В коллективе отношения строятся на общности профессиональных и личных интересов, совместной деятельности и доверии друг к другу. Преобладает ценностное отношение к каждому члену коллектива, скрытые объединения отсутствуют. Давление коллег друг на друга отсутствует, все важные для коллектива решения принято обсуждать и принимать коллегиально, не согласные с решением не подвергаются игнорированию и осуждению. Члены коллектива способны открыто и аргументированно представлять свою профессиональную позицию, спорить, отстаивать свою точку зрения. Педагоги в коллективе отличаются: открытостью, т.е. способны критиковать и хвалить действия, мнения и позиции друг друга; самоорганизацией, т.е. способны к определению и реализации способов решения поставленных задач, ответственностью, т.е. готовы нести ответственность за принятые решения и результаты педагогической деятельности.

Благоприятный, неустойчивый тип. В коллективе отношения строятся на общности профессиональных интересов и взаимовыгодном сотрудничестве, что затрудняет возникновение доверия друг к другу. Педагоги считают, что когда общность профессиональных интересов изменится, то и взаимоотношения изменятся. О личных интересах друг друга коллеги не информированы, т.е. не склонны их предъявлять друг другу и делиться ими. Эмоциональная поддержка коллегами друг друга отсутствует. В целом преобладает ценностное отношение к каждому члену коллектива, однако возможно существование скрытых объединений. Присутствует давление коллег друг на друга, особенно оно заметно в моменты обсуждения и принятия важных для коллектива решений. Члены коллектива способны, но не стремятся, представлять свою профессиональную позицию, спорить, отстаивать свою точку зрения, боясь осуждения. Педагоги в коллективе не склонны к открытости, т.е. способны хвалить, но затрудняются конструктивно критиковать действия, мнения и позиции друг друга, оставляя это право

руководству; способны к самоорганизации, т.е. определению и реализации способов решения поставленных задач; опасаются ответственности за принятые решения и результаты педагогической деятельности.

Средне благоприятный, проблемный тип. В коллективе отношения строятся на общности профессиональных задач, сотрудничество неустойчивое, доверительные отношения отсутствуют. Педагоги часто не удовлетворены совместной деятельностью, что порождает недружелюбные взаимоотношения. Личными интересами друг друга коллеги не интересуются, эмоциональная поддержка отсутствует. Ценностное отношение присутствует только к отдельным членам коллектива, что провоцирует возникновение скрытых объединений. Давление педагогов друг на друга проявляется часто. Большинство членов коллектива не стремятся представлять свою профессиональную позицию, но и не стремятся разделять взгляды других, что часто приводит к скрытым и открытым конфликтам. Педагоги в коллективе не склонны к открытости, т.е. стремятся скорее критиковать друг друга, достижения же замалчиваются, принимаются как должное; не всегда способны к самоорганизации, т.е. затрудняются в определении, но способны к реализации способов решения поставленных задач; не готовы нести ответственность за принятые решения и результаты педагогической деятельности.

Неблагоприятный тип. В коллективе отсутствует единство профессиональных интересов и сотрудничество, доверия между коллегами нет. Совместная деятельность практически всегда приводит к разногласиям и спорам. Личными интересами друг с другом коллеги не делятся, эмоциональная поддержка отсутствует. Коллектив состоит из различных скрытых объединений (все дружат против всех). Давление коллег друг на друга проявляется постоянно по любому вопросу. Все важные для коллектива решения обсуждаются редко. Те, что обсуждаются не приводят к возникновению общности мнений и порождают конфликты. Наиболее часто решения принимаются руководством, не согласные с ними подвергаются

критике и осуждению. Педагогам в коллективе свойственна закрытость и отстраненность, т.е. не замечают достижений и ошибок друг друга, нередко проявляется эмоциональная критика действий, мнений и позиций друг друга; не способны к самоорганизации, т.е. затрудняются в определении и реализации способов решения поставленных задач; не способны к ответственности за принятые решения и результаты педагогической деятельности, перекладывая ее на других коллег или руководство.

Подводя итог, можно сделать следующие выводы:

1. коллектив – это высшая стадия развития группы, объединенной для выполнения определенных задач, в том числе и профессиональных. Педагогический коллектив является трудовым коллективом, а значит обладает следующими свойствами: управляемостью, общими целями и задачами, близостью интересов членов коллектива, отношениями дружеской взаимопомощи и сотрудничества, присутствием четко позиционированной структуры взаимодействий и некоторого круга обязанностей. Педагогический коллектив – это общность педагогов образовательной организации, объединённая на основе общих мировоззренческих взглядов, с целью достижения воспитательных целей и решения задач;

2. специфика педагогических трудовых коллективов обусловлена особенностями самой профессиональной деятельности и тенденциями в современном образовании. Среди их отличительных особенностей можно назвать: способность к постоянному совершенствованию и дальнейшему развитию, склонность к эмоционально-психологическим перегрузкам, разделенную ответственность за результат педагогической деятельности, высокий уровень самоуправления, ценностное отношение к каждому ее члену, преимущественно однополый – женский состав;

3. качество профессиональной деятельности педагогов во многом зависит от той внутренней атмосферы, которая складывается внутри педагогических коллективов, от особенностей взаимодействия и сотрудничества педагогов друг с другом, от тех взаимоотношений, которые

развиваются в конкретном коллективе. В этом контексте следует утверждать, что психологический климат педагогического коллектива, подкрепляет позитивное разворачивание профессиональной деятельности и способствует нормальному функционированию организации;

4. в педагогическом коллективе существует несколько типов психологического климата: благоприятный, устойчивый тип, который характеризуется доверием каждого члена коллектива друг к другу, общностью профессиональных и личных интересов, преобладанием совместной деятельности и ценностного отношении к каждому педагогу; отсутствием скрытых объединений, давления коллег друг на друга отсутствует; педагоги в коллективе отличаются: открытостью, самоорганизацией, ответственностью; благоприятный, неустойчивый тип, характеризующийся общностью профессиональных интересов, и отсутствием личных интересов коллег друг к другу, нестабильностью доверительных отношений и эмоциональной поддержки, ценностном отношении к каждому педагогу, возможностью существования скрытых объединений; присутствием давления коллег друг на друга; педагоги в коллективе не склонны к открытости, способны к самоорганизации, опасаются ответственности; средне благоприятный, проблемный тип, при котором в коллективе отношения строятся на общности профессиональных задач, не устойчивом сотрудничестве и частой неудовлетворенностью совместной деятельности; отсутствием доверительных отношений, эмоциональной поддержки и ценностном отношении к отдельным членам коллектива; возникновении скрытых объединений и проявлении частого давления педагогов друг на друга; педагоги в коллективе не склонны к открытости; не всегда способны к самоорганизации; не готовы нести ответственность; неблагоприятный тип, который характеризуется отсутствием единства профессиональных интересов, сотрудничества; доверия друг к другу и эмоциональной поддержки нет; проявлением постоянного давления коллег друг на друга, существованием различных скрытых объединений; педагоги в

коллективе закрыты отстранены друг от друга, не способны к самоорганизации, не готовы нести ответственность.

### **1.3 Условия формирования оптимального психологического климата в педагогических коллективах**

Для целенаправленного создания оптимального психологического климата в коллективе необходимо создание специальных условий. Условиями принято называть совокупность взаимосвязанных компонентов, реализация которых будет способствовать повышению эффективности решения поставленной задачи [31]. Анализ научной литературы и диссертационных исследований позволил выделить несколько наиболее часто встречающихся условий формирования оптимального психологического климата в педагогических коллективах, среди них: улучшение средств и методов руководства, что подразумевает доверительное и уважительное отношение к подчиненным, коллегиальность принятия решений и т.д.; усовершенствование условий, в которых педагоги реализуют свою деятельность, что может включать в себя: материальное стимулирование, улучшение критериев труда и т.д.; применение методов, которые будут содействовать формированию у сотрудников коллектива взаимодействия и взаимопонимания, среди них могут быть: командообразования, применение тренингов, деловых игр и т.д. [1].

Интерес для нашего исследования представляет последнее из перечисленных выше условий, а именно метод командообразования. Командообразование или тимбилдинг, представляет собой ряд специально организованных мероприятий, направленных на создание и повышение эффективности взаимодействия членов какого-либо коллектива [7].

Необходимо сказать, что возник тимбилдинг в бизнесе, как инструмент повышения объема продаж, который был довольно эффективен. Со временем стали появляться и другие приемы, так, например, это были спортивные и



психологические игры, творческие мероприятия и другое. В настоящее время понятие «командообразование» еще больше расширилось, сегодня в него входят способы и приемы сплочения коллектива, стратегии и тактики его объединения [41]. Интересным является то, что многие организации при проведении корпоративных мероприятий сопровождают их различными играми, которые нацелены на создание и поддержание духа единства в коллективе. Таким образом, в настоящий момент командообразование считается одним из наиболее перспективных методов создания и развития трудового коллектива, а также создания комфортного психологического климата для членов коллектива, в том числе и педагогического.

Педагогическим тимбилдингом называют комплекс мероприятий, направленных на совместную деятельности педагогических работников по решению задач, стоящих перед общеобразовательной организацией [45].

Е.В. Серова говорит о том, что данный метод совершает качественные изменения в структуре коллектива, а также его взаимоотношениях, среди которых можно отметить: налаживание отношений между теми членами коллектива, которые ранее не поддерживали общение; обновление ролей среди всех сотрудников; выявление новых лидеров; появление навыков оперативного командного решения возникших проблемных ситуаций [44].

Одной из распространенных форм командообразования является тренинг. Тренингом называют метод активного обучения, который подразумевает развитие у участников «команды» программируемых позитивных социальных установок, навыков и знаний в форме игр [7]. Нередко игры в упрощенном виде отражают реальные жизненные и групповые ситуации. Тем самым упрощенный мир способствует намного лучшему познанию и пониманию структуры и причинно-следственных взаимосвязей совершающегося у участников.

Имеются достаточно эффективные приемы, которые используются в тренинге на командообразование: видеоанализ; информационные и телекоммуникационные технологии; ролевые и деловые игры; задания и

упражнения; работа в малых группах над практическими ситуациями и т.д. [7]. Стоит отметить, что применение нескольких приемов значительно повышают эффективность тренингов. Объединение различных методов, приемов тренинга заключены в тренинговых программах, содержание которых зависит от поставленных целей тимбилдинга.

Можно выделить ряд целей педагогического тимбилдинга:

1. Формирование и развитие навыков коллективной работы в педагогической команде, среди которых могут быть: единство общих целей и задач с персональными, конструктивное взаимодействие и самоуправление, принятие единого коллективного решения при согласовании его с сотрудниками коллектива педагогов;

2. Формирование общекомандного духа. Данная цель заключается в единстве психологических феноменов, которые могут охарактеризовать неформальные отношения педагогов друг к другу и к образовательной организации;

3. Формирование педагогической команды, что заключается в подборе, улучшении структуры коллектива и ролевого перераспределения: результативное применение сильных сторон сотрудников, распределение ролей между педагогами для лучшего достижения поставленных результатов;

4. Формирование личностных качеств педагогов, сюда можно отнести: умения наиболее успешного взаимодействия в команде педагогов в каких-либо ситуациях, повышение степени личной ответственности за результат, смена состояния конкуренции на сотрудничество, повышение уровня доверия между сотрудниками, эмоциональный заряд позитива [44].

Таким образом, педагогический тимбилдинг позволяет сформировать педагогическую команду, которая состоит из педагогов, организующих совместную деятельность для достижения конкретных целей и осознающих общую ответственность за полученные результаты командной работы.

В данном контексте командообразование мы рассматриваем как

средство формирования оптимального психологического климата в педагогическом коллективе.

По мнению Г.Н. Сартан, эффективность командообразования в организации будет достигаться при реализации следующими условиями: проведение организационной диагностики предприятия; проведение тренинга командообразования, направленного на повышение сплоченности команд и установление межличностного взаимодействия членов команд; послетренинговое сопровождение [43].

Остановимся на них более подробно.

Проведение организационной диагностики предприятия заключается в определении готовности персонала к командному взаимодействию и разработки плана тренинга командообразования. Данное условие подразумевает такое содержание работ, которое осуществляется из ряда этапов. Первый из них – диагностический, представляющий собой проведение индивидуальных и коллективных собеседований с сотрудниками и руководителем предприятия. Тематами бесед могут являться: понимание терминов «команда» и «командообразование»; сущность тренинга; этапы проведения тренинга и др. Следующий этап – подготовительный, в данном случае цель - разработка плана тренинга, который соответствует выявленной информации. Здесь нужно окончательно обозначить состав участников тренинга, этапы и стадии, формы организации деятельности, организационные моменты, а также предполагаемые результаты.

Проведение тренинга командообразования, направленного на повышение сплоченности команд и установление межличностного взаимодействия членов команд. Данный этап организуется в соответствии с составленным планом тренинга. Тренинг может содержать разнообразные виды деятельности: упражнения, игровые моменты, моделирование ситуаций, обсуждение, анализирование и прочее. На тренинге могут затрагиваться такие темы, как: внутригрупповые нормы, правила; отношение к ошибкам; конфликтные моменты, границы их допустимости и вариации их

разрешений и т.д.

Послетренинговое сопровождение направлено на организацию помощи в становлении командной работы в естественных условиях предприятия. Содержание сопровождения зависит от поставленных целей тренинга. На данном этапе необходимо внедрить новые модели взаимодействия, которые были построены во время тренинга. Команда работает самостоятельно, тренер выступает в роли наблюдателя и эксперта, тем самым проверяя действенность проведенного тренинга. Послетренинговое сопровождение предполагает организацию ряда рефлексивных встреч сотрудников с целью получения обратной связи о работе в реальных условиях организации.

Организация и реализация описанных условий оказывает влияние как на отдельно взятого сотрудника (способствует построению доверия к коллегам, росту самооценки, позволяет наиболее полно раскрыть свой потенциал), так и на коллектив в целом (улучшает личные взаимоотношения между коллегами, способствует развитию командного взаимодействия, а также навыкам решения проблем и конфликтов и принятия решений).

Подводя итог изученному материалу, можно сделать вывод, что формирование оптимального психологического климата достигается благодаря условиям, среди которых можно выделить: улучшение средств и методов руководства; усовершенствование условий деятельности педагогов; применение методов, которые будут содействовать формированию у сотрудников коллектива взаимодействия и взаимопонимания. Одним из таких условий является применение метода командообразования.

Командообразование (тимбилдинг) представляет собой ряд специально организованных мероприятий, направленных на создание и повышение эффективности взаимодействия членов какого-либо коллектива. Данный метод совершает качественные изменения в структуре коллектива, а также его взаимоотношениях.

Одной из распространенных форм командообразования выступает

тренинг - метод активного обучения, который подразумевает развитие у участников «команды» программируемых позитивных социальных установок, навыков и знаний в форме игр. Приемы, которые чаще всего используют в тренинге: видеоанализ; информационные и телекоммуникационные технологии; ролевые и деловые игры; задания и упражнения; работа в малых группах над практическими ситуациями и т.д.

Педагогический тимбилдинг - это комплекс мероприятий, которые направлены на совместную деятельность педагогических работников по решению задач, стоящих перед общеобразовательной организацией. Цели педагогического тимбилдинга: формирование и развитие навыков коллективной работы в педагогической команде; формирование общекомандного духа; формирование педагогической команды; формирование личностных качеств педагогов.

Условиями формирования оптимального психологического климата являются:

1. Проведение организационной диагностики образовательной организации с целью определения готовности персонала к командному взаимодействию;
2. Проведение тренинга командообразования, направленного на повышение сплоченности команд и установление межличностного взаимодействия членов команд;
3. Послетренинговое сопровождение, которое направлено на организацию помощи в становлении командной работы в естественных условиях предприятия.

## Выводы по главе 1

Происходящие преобразования в российской системе образования все чаще порождают интерес исследователей к проблеме социально-психологического климата в педагогических коллективах. Психологический климат – это проявление коллективного сознания, обусловленное особенностями взаимодействия между людьми внутри группы, и оказывающее влияние на психологическое состояние всех членов коллектива. На психологический климат воздействуют различные факторы. Среди них – совместимость между работниками; четкое распределение обязанностей и понимание общих целей; условия труда, трудовой режим и санитарно-гигиенических условия; удовлетворённость работой; обстановка в обществе; руководство. Психологический климат позволяет увидеть обобщенную картину состояния всех жизненных проявлений коллектива, потому как он связывает взаимодействие всего разнообразия социальных, групповых и личностных факторов как условий профессиональной деятельности.

Коллективом является высшая стадия развития группы, которая объединена для выполнения определенных задач, в том числе и профессиональных. Педагогический коллектив – это общность педагогов образовательной организации, объединённых на основе общих мировоззренческих взглядов, с целью достижения воспитательных целей и решения задач. Специфика педагогических коллективов обусловлена особенностями самой профессиональной деятельности и тенденциями в современном образовании. К числу таких особенностей педагогических коллективов можно отнести: способность к постоянному совершенствованию и дальнейшему развитию, склонность к эмоционально-психологическим перегрузкам, разделенную ответственность за результат педагогической деятельности, высокий уровень самоуправляемости, ценностное отношение к каждому ее члену, преимущественно однополюй – женский состав.

Качество профессиональной деятельности педагогов во многом зависит от той внутренней атмосферы, которая складывается внутри педагогических коллективов, от особенностей взаимодействия и сотрудничества педагогов друг с другом, от тех взаимоотношений, которые развиваются в конкретном коллективе. В этом контексте следует утверждать, что психологический климат педагогического коллектива, подкрепляет позитивное разворачивание профессиональной деятельности и способствует нормальному функционированию организации. Для педагогических коллективов свойственно существование четырех основных типов психологического климата: благоприятный, устойчивый тип; благоприятный, неустойчивый тип; средне благоприятный, проблемный тип; неблагоприятный тип. Эти типы имеют уникальные характеристики, связанные с особенностями самой профессиональной деятельности педагогов и тенденциями в современном образовании.

Формирование оптимального психологического климата в педагогических коллективах достигается благодаря условиям, среди которых можно выделить: улучшение средств и методов руководства; усовершенствование условий деятельности педагогов; применение методов, которые будут содействовать формированию у сотрудников коллектива взаимодействия и взаимопонимания. Одним из таких условий является применение метода командообразования. Командообразование или тимбилдинг представляет собой ряд специально организованных мероприятий, направленных на создание и повышение эффективности взаимодействия членов какого-либо коллектива. Педагогический тимбилдинг – это комплекс мероприятий, которые направлены на совместную деятельность педагогических работников по решению задач, стоящих перед общеобразовательной организацией.

Эффективность командообразования в организации будет достигаться при реализации следующими условиями: проведение организационной диагностики образовательной организации с целью определения готовности

персонала к командному взаимодействию; проведение тренинга командообразования, направленного на повышение сплоченности команд и установление межличностного взаимодействия членов команд; послетренинговое сопровождение, которое направлено на организацию помощи в становлении командной работы в естественных условиях предприятия.



## **ГЛАВА 2. ОПЫТ ФОРМИРОВАНИЯ ОПТИМАЛЬНОГО ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ КОЛЛЕКТИВЕ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **2.1 Изучение психологического климата в педагогических коллективах дошкольных образовательных организаций**

Знание и понимание того, какая внутренняя атмосфера в педагогическом коллективе преобладает, имеет большое значение. Однако изучение психологического климата коллектива достаточно непростая работа, которая связана как с объективными, так и с субъективными трудностями.

Изучение внутренней атмосферы коллектива возможно благодаря использованию методов изучения психологического климата. Психологи выделяют такие методы его изучения: наблюдение, эксперимент, интервью, анкетирование и прочее. Л.М. Карамушка разделила данные методы на группы: методы, позволяющие получить данные о «внешних» показателях психологического климата; методы, позволяющие получить данные о «внутренних» показателях психологического климата; методы, которые позволяют опосредованно получить данные о психологическом климате [21].

Основные методы, которые относятся к первой группе – это наблюдение и эксперимент. Наблюдение характеризуется определенными требованиями, которые предъявляются к его проведению: естественные условия прохождения исследуемых явлений, целенаправленное изучение и поэтапная фиксация результатов. Существует включенное (участие в процессе) и не включенное (наблюдение со стороны) наблюдение. Для изучения психологического климата в коллективе наиболее результативным будет включенное наблюдение. Оно заключено в том, что сам исследователь участвует в жизни исследуемого коллектива, то есть становится его членом и изучает происходящие процессы изнутри. Эффективность данного метода обуславливается наличием прямого контакта между исследователем и

испытуемым, хорошей совместимостью с другими методами исследования. Однако для применения данного метода требуется большое количество времени для наблюдения за разными ситуациями жизни коллектива. Эксперимент характеризуется как активное влияние на процесс или вызывание нужного исследуемого процесса. Отличительными чертами эксперимента являются: искусственная самостоятельная организация условий, возможность изменять и влиять на них, устранять некоторых из влияющих факторов. В данном случае минусом является то, что условия не полностью отражают реальность, а соответственно подтверждение и полное воспроизведение полученных данных в условиях реальности невозможно.

Вторая группа – методы, которые обеспечивают получение данных о «внутренних» показателях психологического климата. Сюда относятся беседа, анкетирование. Беседа характеризуется заранее продуманными вопросами исследователя, для того чтобы как бы проникнуть во внутренний мир испытуемых и обнаружить причину появления того или иного поступка. Данный метод исследования позволяет выявить отношения людей, их намерения, позиции, чувства к конкретному явлению, человеку. Анкетирование заключено в следующем - проводится опрос в письменном виде с помощью заранее разработанных анкет, опросных листов. Данный метод является наиболее популярным для исследования психологического климата коллектива, так как он доступен, прост и точен.

Третья группа – методы, которые позволяют опосредованно получить данные о психологическом климате коллектива. Сюда можно отнести анализ документов, анализ продуктов деятельности. С помощью анализа документов возможно узнать опосредованную информацию об уровне психологического климата в коллективе. В данном случае информация может быть получена, например, о различных нарушениях дисциплины работниками, периода работы сотрудников, текучести кадров. С помощью анализа продуктов деятельности возможно получить информацию о том, какие мотивы к конкретной деятельности имеются у работника, а

соответственно выявить то, как он относится к своей работе. Данная группа методов имеет недостаток – они не позволяют изучить все стороны психологического климата коллектива. Поэтому при применении метода анализа документов или анализа продуктов деятельности обязательно необходимо проведение дополнительных методов исследования психологического климата коллектива.

Следует отметить, что диагностика психологического климата коллектива – достаточно трудная работа, которая требует тщательной подготовки и соблюдение условий проведения диагностики. Во многих случаях требуется комплексное использование различных методов, для получения наиболее достоверных и объективных результатов исследования.

Для изучения психологического климата педагогического коллектива чаще всего используется метод анкетирования. Анкетирование сотрудников педагогического коллектива позволяет выявить отношение работников друг к другу, желание работать вместе, наличие конфликтных ситуаций и другое. При проведении анкетирования необходимо соблюдение ряда условий. Одно из условий – подбор наиболее удачного времени для заполнения анкет. Так как работа педагога предполагает постоянное нахождение рядом с детьми, анкетирование можно провести, например, во время тихого часа, когда педагог может полностью сконцентрироваться на анкете. Следующее условие – соблюдение анонимности. Так как в силу разных причин испытуемые не всегда могут дать правдивые ответы, важно соблюсти конфиденциальность. Еще одно условие – небольшое количество вопросов, понятных испытуемому. Для того чтобы педагоги могли наиболее достоверно ответить на вопросы анкетирования, важно подобрать оптимальное количество понятных и доступных каждому сотруднику вопросов. При необходимости экспериментатор должен пояснить непонятный вопрос.

Таким образом, изучение психологического климата коллектива возможно с помощью различных методов. Их можно разделить на группы: методы, позволяющие получить данные о «внешних» показателях

психологического климата; методы, позволяющие получить данные о «внутренних» показателях психологического климата; методы, которые позволяют опосредованно получить данные о психологическом климате. В своем исследовании мы воспользуемся методом анкетирования.

Исследование проводилось в двух дошкольных образовательных организациях г. Красноярска. Выборку составили 30 педагогов: по 15 человек в экспериментальной и контрольной группах.

Для изучения психологического климата педагогических коллективов использовалась методика «Экспресс-методика по изучению социально-психологического климата в коллективе», разработанная О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто [31]. Данная методика позволяет выявить эмоциональный компонент (критерий привлекательности), поведенческий компонент (критерий желания работать в коллективе) и когнитивный компонент (критерий знания особенностей членов коллектива) отношений в коллективе. Педагогическим работникам было предложено поучаствовать в исследовании, цель которого – оптимизация психологического климата в коллективе. Педагогам были выданы опросники, которые предлагалось вначале внимательно изучить, а именно - прочитать вопросы и варианты ответа на них, после этого им нужно было выбрать из имеющихся вариантов ответов один, который больше соответствует их взгляду, отметить его знаком «плюс» или поставить предлагаемую оценку. После прохождения опроса заполненные листы необходимо было сдать.

После заполнения всеми педагогами опросных листов проводится обработка результатов. Анализируются три компонента: эмоциональный, поведенческий и когнитивный. К каждому из них относятся вопросы: к эмоциональному компоненту – 1, 4, 7, к поведенческому компоненту – 2, 5, 8, к когнитивному компоненту – 3, состоящий из двух частей и 6 вопросы. Ответы педагогов приобретают одну из данных форм: +, -, 0. Далее для того, чтобы получить целостную характеристику трех компонентов, те сочетания ответов каждого педагога, которые получились обобщаются: положительную

оценку принимают сочетания, которые имеют положительные ответы на все три вопроса, либо на два вопроса; отрицательную оценку принимают сочетания, которые имеют отрицательные ответы на три вопроса, либо на два вопроса; неопределенную, противоречивую оценку принимают сочетания, которые имеют неопределенные ответы на три вопроса, либо на два вопроса. Полученные данные сводятся в таблицу.

Следующий этап обработки предполагает выведение средней оценки по выборке по формуле:

$$\bar{X} = \frac{E(+)-E(-)}{n}, \text{ где}$$

$E(+)$  – количество всех положительных ответов;

$E(-)$  – количество всех отрицательных ответов;

$n$  – число сотрудников, принявших участие в опросе.

Все средние оценки компонентов могут размещаться в интервале от -1 до +1. В соответствии с принятой трехчленной оценкой ответов систематизируются полученные средние. Так, все полученные оценки могут попасть в конкретный интервал: от -1 до -0,33; от -0,33 до +0,33; от +0,33 до +1. Средние оценки, которые попали в первый интервал, являются отрицательными, те, которые попали во второй интервал – противоречивыми, те, которые попали в третий интервал – положительными. Произведенные вычисления способствуют выведению структуры отношения к коллективу для рассматриваемого компонента. Все сочетания рассматриваемого отношения, которые возможны могут быть:

Полностью положительные – психологический климат является благоприятным;

Положительные – психологический климат в целом благоприятный;

Полностью отрицательные – психологический климат совершенно неудовлетворительный;

Отрицательные – психологический климат в целом неудовлетворительный;

Противоречивые, неопределенные – тенденции противоречивы и неопределенны.

Были получены данные, которые представлены в приложениях А и Б. Обработка данных позволила получить следующие результаты (таблицы 1, 2).

Таблица 1

Распределение педагогов экспериментальной группы по оценкам каждого компонента психологического климата коллектива

Оценка	Эмоциональный компонент	Когнитивный компонент	Поведенческий компонент
Положительные ответы	6 человек (40 %)	8 человек (53 %)	4 человека (27 %)
Отрицательные ответы	4 человека (27 %)	1 человек (7 %)	6 человек (40 %)
Неопределенные ответы	5 человека (33 %)	6 человек (40 %)	5 человек (33 %)

Таблица 2

Распределение педагогов контрольной группы по оценкам каждого компонента психологического климата коллектива

Оценка	Эмоциональный компонент	Когнитивный компонент	Поведенческий компонент
Положительные ответы	7 человек (47 %)	7 человек (47 %)	5 человек (33 %)
Отрицательные ответы	3 человека (20 %)	3 человека (20 %)	6 человек (40 %)
Неопределенные ответы	5 человек (33 %)	5 человек (33 %)	4 человек (27 %)

Графически оценки каждого компонента психологического климата коллектива педагогов экспериментальной и контрольной групп представлены на рисунке 1 и 2 (Приложения В и Г).

Проанализировав полученные результаты, можно охарактеризовать их следующим образом:

Анализ полученных результатов показал, что положительные результаты эмоционального компонента имеют меньше половины сотрудников в экспериментальной (40 % педагогов) и контрольной (47 % педагогов) группах, что говорит о том, что они хорошо относятся к своим коллегам, имеют дружественные отношения. Отрицательные результаты эмоционального компонента имеют меньше половины педагогов в экспериментальной (27 % педагогов) и контрольной (20 % педагогов) группах, что говорит о том, что они не расположены иметь хорошие отношения с коллегами. Неопределенные результаты эмоционального компонента имеют меньше половины сотрудников в экспериментальной (33 % педагогов) и контрольной (33 % педагогов) группах, что говорит о том, что они нейтрально относятся к коллегам, не принимают участия в общении с ними.

Положительные результаты когнитивного компонента имеют большая часть сотрудников в экспериментальной группе (53 % педагогов) и меньше половины сотрудников в контрольной группе (47 % педагогов), что говорит о том, что они хорошо знают своих коллег и ощущают свою принадлежность к коллективу. Отрицательные результаты когнитивного компонента имеют меньшая часть сотрудников в экспериментальной (7 % педагогов) и в контрольной (20 % педагогов) группах, что говорит о том, что они плохо знают своих коллег, отрицательно относятся к совместной работе с ними. Неопределенные результаты когнитивного компонента имеют меньше половины сотрудников в экспериментальной (40 % педагогов) и в контрольной (33 % педагогов) группах, что говорит о том, что они плохо знакомы с коллегами, не стремятся к сплоченной работе коллектива.

Положительные результаты поведенческого компонента имеют меньше половины сотрудников в экспериментальной (27 % педагогов) и контрольной (33 % педагогов) группах, что говорит о том, что они с удовольствием проводят время с коллегами на работе и вне работы. Отрицательные результаты поведенческого компонента имеют меньше половины сотрудников в экспериментальной (40 % педагогов) и контрольной (40 % педагогов) группах, что говорит о том, что они не расположены к более тесному общению с коллегами, и не имеют желания проводить больше времени с коллегами. Неопределенные результаты поведенческого компонента имеют меньше половины сотрудников в экспериментальной (33 % педагогов) и контрольной (27 % педагогов) группах, что говорит о том, что педагоги не стремятся к близкому общению с коллегами, не проводят вместе много времени.

Обобщенные результаты распределения педагогов экспериментальной и контрольной группы по оценкам каждого компонента психологического климата коллектива представлены в таблице 3.

Таблица 3

Распределение педагогов экспериментальной и контрольной группы по оценкам каждого компонента психологического климата коллектива

Группы	Оценка	Эмоциональный компонент	Когнитивный компонент	Поведенческий компонент
Э. гр.	Положительные е ответы	6 человек (40 %)	8 человек (53 %)	4 человека (27 %)
К. гр.		7 человек (47 %)	7 человек (47 %)	5 человек (33 %)
Э. гр.	Отрицательные ответы	4 человека (27 %)	1 человек (7 %)	6 человек (40 %)
К. гр.		3 человека (20 %)	3 человека (20 %)	6 человек (40 %)
Э. гр.	Неопределенн ые ответы	5 человек (33 %)	6 человек (40 %)	5 человек (33 %)
К. гр.		5 человек (33 %)	5 человек (33 %)	4 человек (27 %)



На рисунке 3 (Приложение Д) в гистограмме представлены в сравнении оценки каждого компонента психологического климата коллектива педагогами экспериментальной и контрольной групп.

С целью выявления эффективности проводимой опытно-экспериментальной работы и проверки гипотезы нами использовалась методика Фишера [15]. С помощью нее были зафиксированы изменения в оценках каждого компонента психологического климата коллектива у педагогов контрольной и экспериментальной групп на начало и конец опытно-экспериментальной работы.

С целью выявления эффективности работы мы считали «эффектом» выявленные положительные ответы каждого компонента психологического климата коллектива в обеих группах педагогов. Сначала методика Фишера применялась для анализа оценок эмоционального компонента, затем когнитивного компонента, после чего поведенческого компонента психологического климата коллектива. Результаты расчетов по выявлению достоверных различий в двух группах педагогов с применением методики Фишера представлены в приложении Е.

Применение методики Фишера к результатам первого контрольного среза для педагогов экспериментальной и контрольной групп показало 95%-ную достоверность отсутствия различий процентных долей педагогов с положительными ответами трех компонентов психологического климата коллектива.

Также, мы выявили средние оценки компонентов психологического климата. Так, оценка эмоционального компонента в экспериментальной группе составляет 0,13, в контрольной группе 0,2, что говорит о противоречивой оценке в обеих группах. Средняя оценка когнитивного компонента в экспериментальной группе составляет 0,5, в контрольной группе 0,3, что говорит о положительной оценке в экспериментальной группе и противоречивой оценке в контрольной группе. Средняя оценка поведенческого компонента в экспериментальной группе составляет -0,2, в

контрольной группе 0, что говорит о противоречивой оценке в обеих группах. Средняя общая оценка психологического климата в экспериментальной группе и в контрольной группе характеризуется как противоречивая, неопределенная.

Такие результаты свидетельствуют о том, что психологический климат коллектива педагогов является неустойчивым. Коллеги достаточно хорошо знают друг друга, многие сотрудники положительно оценивают коллег, готовы к сотрудничеству и имеют хорошие взаимоотношения. Однако большая часть коллектива не расположена к более тесному общению с коллегами, не склонна к открытости друг с другом и не имеет желание проводить больше времени с коллегами.

Таким образом, данные, полученные при изучении психологического климата педагогического коллектива, поставили перед нами задачу разработки условий формирования оптимального психологического климата в педагогическом коллективе.

## **2.2. Реализация условий формирования оптимального психологического климата в педагогических коллективах дошкольных образовательных организаций**

В ходе теоретического анализа, проделанного нами в первой главе данного исследования, были выделены условия формирования оптимального психологического климата:

1. проведение организационной диагностики образовательной организации с целью определения готовности персонала к командному взаимодействию;
2. проведение тренинга командообразования, направленного на повышение сплоченности команд и установление межличностного взаимодействия членов команд;

3. послетренинговое сопровождение, направленное на организацию помощи в становлении командной работы в естественных условиях организации.

С целью реализации первого условия - проведение организационной диагностики образовательной организации - были выделены признаки, по которым определялась готовность коллектива к командному взаимодействию:

- понимание термина «командное взаимодействие»;
- сплоченность коллектива;
- личное желание совместной работы с коллективом.

Диагностика готовности персонала к командному взаимодействию проводилась в форме интервью по заранее составленным вопросам, которые включали: уточнение понимания термина «команда», «командное взаимодействие» (признак – понимание термина «командное взаимодействие»); факторы сплоченности коллектива, преимущества и недостатки командной работы в организации (признак – сплоченность коллектива); личное отношение и инициативность к совместной работе сотрудников (признак – личное желание совместной работы с коллективом).

Первым шагом нашей работы стало проведение интервью с администрацией образовательной организации. Во время интервью мы обращали внимание на готовность администрации к командному взаимодействию, существующие проблемы взаимоотношений сотрудников, а также на основные проблемы и трудности организации деятельности педагогического коллектива образовательной организации, потому что данные показатели часто являются взаимозависимыми, иначе говоря существование каких-либо проблем в организации предопределяет другие. Интервью содержало 8 вопросов:

1. Расскажите о том, как сейчас обстоят дела в организации в целом, с вашей точки зрения;
2. Что для вас «команда»?
3. Что для вас командное взаимодействие?

4. Считаете ли вы свой коллектив сплоченным? Почему?
5. Назовите преимущества командной работы в вашей организации;
6. Назовите недостатки командной работы в вашей организации;
7. Как бы вы охарактеризовали свое отношение к совместной работе сподчиненными?
8. Как вам кажется, нужно ли проведение тренинга командообразования в вашей организации? Почему?

Следующим шагом нашей работы стало проведение интервью с педагогами дошкольной образовательной организации. Интервью включало 7 вопросов:

1. Как вы понимаете термин «команда»?
2. Что для вас командное взаимодействие?
3. Что на ваш взгляд способствует сплоченности в вашем коллективе?
4. Назовите преимущества командной работы в вашей организации;
5. Назовите недостатки командной работы в вашей организации;
6. Как вы охарактеризуете свое личное отношение к совместной работе с сотрудниками?
7. Имеете ли вы желание принять участие в тренинге командообразования? Почему?

Анализ интервью с администрацией ДОО и ее педагогическим коллективом показал, что:

значительных проблем в организации нет, однако руководителем было отмечено большое количество новых сотрудников в образовательной организации, которые еще не адаптировались в коллективе;

по признаку «понимание термина «командное взаимодействие» можно отметить, что практически все сотрудники дали схожие определения команды и командного взаимодействия, так, многие охарактеризовали эти понятия как

«группа единомышленников», «единые цели и задачи», «достижение поставленных целей»;

по признаку «сплоченность коллектива» отмечается следующее - выделенные общие преимущества командной работы связаны с наличием различных точек зрения, благодаря чему возможно более гибко подойти к решению задачи; выделенные общие недостатки командной работы связаны с наличием большого количества мнений и низкой инициативностью во время решения конкретных задач, нежеланием брать на себя ответственность; среди факторов сплочённости коллектива были определены такие как создание корпоративного духа, наличие единой для всех цели, активная совместная деятельность.

по признаку «личное желание совместной работы с коллективом» можно отметить, что большая часть сотрудников расположена к совместной работе с коллективом; все руководители указали на необходимость проведения тренинга командообразования, большая часть педагогов высказались о желании принять участие в тренинге командообразования.

Таким образом, данные интервью показали, что 85 % всего коллектива готовы к командному взаимодействию, 15 % всего коллектива не готовы к командному взаимодействию. Можно сделать вывод, что в образовательной организации есть позитивные предпосылки создания и развития командных методов работы.

С целью реализации второго условия – проведение тренинга командообразования, направленного на повышение сплоченности команд и установление межличностного взаимодействия членов команд – был разработан и реализован тренинг, программа которого представлена в приложении Ж.

В основу разработки тренинга были положены этапы развития группы: начальный, переходный, продуктивный, имеющие свои стадии.

Начальный этап развития группы был ориентирован на три встречи и включал 7 тренинговых заданий.

Вводную стадию начального этапа характеризует присутствие тревожности, а также преобладание личных целей над групповыми у участников. Также, члены группы не готовы нести ответственность за все, что происходит на тренинге, поэтому ожидают это от тренера. В связи с этим основными задачами при подборе упражнений и игр для данной стадии для нас стало снижение тревоги и четкое руководство процессом.

В начале проведения тренинга были введены общие правила группы:

1. Правило уважения к каждому. Подразумевает ровное, уважительное поведение участников группы друг к другу

2. Правило проведения тренинга. В данном случае происходило обсуждение время работы группы, перерывов и других организационных моментов. Важным являлось то, что решит группа, тренер не диктует правила;

3. Правило высказывания. Когда тренер ставит какой-либо вопрос перед всеми участниками, неготовый или не решающийся к ответу педагог, имеет право просто озвучить то, что он не готов или не имеет желания высказаться.

Также ведущим тренинга было отмечено, что правила могут дополняться и даже меняться в процессе всего тренинга, предварительно обговаривая их со всей группой. Введение правил способствовало уменьшению тревоги в группе.

Исходя из всего вышесказанного вводная стадия начального этапа включала 3 упражнения: «Животные», «Вагончики», «Отгадай загаданного члена». Данные упражнения проводились в небольшом помещении, в котором имеются стулья по количеству участников тренинга.

Важным являлось четкая и подробная инструкция к упражнениям, а также анализ проведения каждого упражнения, который подразумевает обратную связь педагогов. При проведении анализа на данной стадии главной задачей тренера было обучение этому анализу, с этой целью мы использовали специально подобранные вопросы, позволяющие провести анализ упражнения

и умений, приобретенных каждым участником в ходе его выполнения. Анализ первых упражнений «Животные» и «Вагончики» был ориентирован на групповой анализ, так как многие были еще не готовы к глубокой обратной связи. Упражнение «Отгадай загаданного члена» предполагал анализ каждой подгруппой своей деятельности.

После выполнения и анализа данных упражнений у большинства членов группы исчезло волнение, педагоги немного расслабились и перешли на следующую – конфликтную стадию данного этапа.

Конфликтная стадия характеризуется объединением всей группы против одного или нескольких участников. Этими людьми, как правило, являются те, чье поведение отличается от остальных, или же те, кто морально слабее других участников группы. Таким образом, тревожное состояние участников группы понижается благодаря тому, что они сравнивают себя с изгоем, по мнению группы, как следствие их восприятие себя улучшается. Задача тренера на данной стадии – отказаться от поддержки объединения группы против одного или нескольких членов, даже если их поведение отличается от общепринятого, с этой целью тренер своим поведением показал одинаковое отношение ко всем участникам группы. На этапе анализа поведение группы было обсуждено для раскрытия отрицательных моментов этого союза. Был сделан акцент на том, что необходимо принимать разнообразные взгляды и варианты поведения каждого. Упражнения для объединения группы были следующие – «Джаз» и «Симфонический оркестр», которые проходили в небольшом помещении, из материалов необходимо было подготовить стандартные листы бумаги и ручки. Здесь был важен анализ после проведения упражнений, который включал большее число вопросов в отличие от предыдущей стадии и имел цели – объединение группы, обучение анализировать то, что происходит во время упражнений.

Обсуждение упражнений и их анализ способствовали тому, что многие члены группы в действительности приняли идею существования различных

мнений, взглядов и поведения людей, что способствовало переходу на следующую стадию – работоспособности.

Основной задачей данной стадии стало «раскрытие» участников тренинга перед группой. Для этого было проведено два упражнения – «Объединяемся» и «Дрессированный дельфин», которые проходили в большом помещении, материалы не потребовались. Проведение данных упражнений способствовало возникновению в группе атмосферы доверия, а также сохранению такой атмосферы. Большинство членов группы раскрылись перед остальными. Таким образом, произошло сплочение группы.

Переходный этап развития группы был реализован в рамках двух встреч и включал 1 задание и 3 упражнения.

Первая стадия переходного этапа – открытый конфликт. Группа входит в данную стадию, когда тренер дает самостоятельность участникам. И в данном случае для этого мы дали возможность группе самой справиться с таким заданием как «Обсуждение групповых правил», при этом тренер был в роли наблюдателя. Членам группы было предложено обобщить созданные правила и нормы поведения. Окончательные принятые правила тренер попросил записать. Во время обсуждения данных правил проявили себя неформальные лидеры, которые наиболее ярко пытались выдвинуть свои цели и пытались сделать их общегрупповыми, с чем были не согласны другие. Было отмечено, что практически все члены группы вовлеклись в процесс обсуждения. Правила были сформированы не до конца и конфликт перешел в стадию истощения. В это время тренер вмешался и перешел к анализу того, что происходило в целом. Важно то, что анализ происходил совместно с членами коллектива. Таким образом, группа пришла к тому, что конфликт возник из-за того, что цели были не общегрупповые, а роли не распределены. После этого были проведены с этой же целью еще 3 упражнения: «Несуществующее время», «Веревка», «Необитаемый остров», для которых требовалось помещение со свободным пространством. Данные



упражнения также подразумевают самостоятельное их выполнение командой. Важным моментом было участие всех членов группы и последующий анализ после проведения каждого упражнения, который направлен на получение информации о чувствах участников и анализ поведения группы в целом. В процессе выполнения упражнения были отмечены самостоятельный анализ участников группы и улучшение эмоционального состояния на более положительный у членов группы.

Продуктивный этап развития группы реализовывался в рамках двух встреч и включал 4 упражнения.

На начальной стадии данного этапа педагоги начали осознавать себя как группу и понимать, что это приносит им удовольствие, также ими стали осмысливаться нормы и правила поведения, и то, что они могут оказать содействие в достижении общих целей. На данном этапе вначале были повторно проведены упражнения «Веревка» и «Необитаемый остров», только в данном случае они были направлены на конструктивное взаимодействие членов группы. Тренер стал как бы наставником, который уже не является руководителем осуществляемого процесса, а просто сопровождает его. Таким образом, группа сама анализировала поведение во время проведения упражнений и давала оценку с точки зрения того, насколько полезно это для достижения целей. После этого были проведены еще два упражнения - «Герб группы» и «Проблемы организации», где тренер так же занял позицию наблюдателя. Было отмечено, что члены группы принимают всех такими, какие они есть и говорят открыто свое мнение, при этом чувствуют себя комфортно. При возникновении проблем был организован поиск решения этих проблем самостоятельно, а не с помощью тренера.

На последней – завершающей стадии данного этапа была организована процедура обратной связи. На ней группе предлагалось обобщить полученный опыт, а также сопоставить поставленные цели с тем, чего они достигли в конце тренинга. Ответы были разнообразны. Так, многие

отметили, что у них были заниженные ожидания от тренинга и по ходу работы на встречах свое мнение они изменяли, были и те, которые высказались о перемене своих предпочтений, выборов в жизни благодаря полученному опыту, несколько человек указали на большой объем опыта, который необходимо проанализировать. Все члены группы осознавали конечность тренинга, поэтому были проговорены слова благодарности друг другу за опыт и ту работу, которую они проделали вместе. С целью реализации третьего условия – проведение послетренингового сопровождения, которое направлено на организацию помощи в становлении командной работы в естественных условиях организации – происходило внедрение новых моделей взаимодействия между сотрудниками.

Группа в реальных условиях организации применяла знания и навыки, полученные на тренинге. Тренер же выступал в роли наблюдателя и не вмешивался в процесс, фиксировал для себя важные моменты. Так, на очередной рабочей встрече (планерке) участники тренинга применяли умения решения совместных задач и их последующий анализ. Также, в повседневных ситуациях профессиональной деятельности педагоги обращались к опыту, полученному на тренинге, а именно умению слушать, выходить из конфликта.

По прошествии двух недель после тренинга была организована рефлексивная встреча с тренером, на которой произошло обсуждение того, как полученный на тренинге опыт используется в работе педагогов. Сотрудники описывали ситуации, делились собственным опытом. Многими было отмечено то, что они стали больше интересоваться другими членами коллектива, а также понимать свою важность для коллектива. Также, некоторые высказались, что стали более активно принимать участие в совместной работе коллектива. Тренер в свою очередь отметил положительные и отрицательные моменты, которые им были подмечены, чем задал стимул для дальнейшей работы по развитию взаимодействия коллег. Проведенная встреча показала, что отдельные умения педагогов остались недостаточно сформированными в ходе тренинга, подавляющее большинство

педагогов этим опытом в повседневной жизни не пользуются. В связи с этим было принято решение при следующей рефлексивной встрече повторить упражнения развивающие такие умения. При следующей встрече произошло повторное проведение нескольких упражнений – «Дрессированный дельфин», «Веревка» с последующим анализом. Их проведение было с целью актуализировать те умения и навыки, которые участники получили на тренинге. Таким образом, педагоги смогли снова проработать навыки и умения командной работы с участием тренера. В конце данной встречи тренером было предложено участникам самостоятельно периодически проводить упражнения из тренинга в своей повседневной жизни.

После этого участники тренинга снова в реальных условиях организации применяли умения, полученные на тренинге. Тренер также выступал в роли наблюдателя. Каждые три недели организовывались встречи с тренером, где происходило обсуждение того, как педагоги применяют полученные знания и как самостоятельно справляются с проведением упражнений. Посттренинговое сопровождение было закончено после того, как тренером было установлено, что педагоги самостоятельно и без усилий могут применять все полученные знания и умения.

Таким образом, в ходе реализации трех условий формирования оптимального психологического климата в педагогическом коллективе дошкольной образовательной организации нам удалось оказать влияние на позитивное развитие взаимоотношений в коллективе, повысить его сплоченность, сформировать педагогическую команду, способную к слаженной, самостоятельной деятельности.

### **2.3 Анализ и интерпретация результатов исследования**

На контрольном этапе исследовательской работы был проведен диагностирующий контрольный срез, цель которого – изучение психологического климата педагогических коллективов. Данный срез предполагал использование такой же методики, как и на констатирующем

этапе исследования – «Экспресс-методика по изучению социально-психологического климата в коллективе».

Были получены данные, которые представлены в приложениях 3 и И. Обработка данных позволила получить следующие результаты (таблицы 4, 5).

Таблица 4

Распределение педагогов экспериментальной группы по оценкам каждого компонента психологического климата коллектива после эксперимента

Оценка	Эмоциональный компонент	Когнитивный компонент	Поведенческий компонент
Положительные ответы	9 человек (60 %)	13 человек (87 %)	6 человек (40 %)
Отрицательные ответы	1 человек (7 %)	0 человек (0 %)	1 человек (7 %)
Неопределенные ответы	5 человек (33 %)	2 человека (13 %)	8 человек (53 %)

Таблица 5

Распределение педагогов контрольной группы по оценкам каждого компонента психологического климата коллектива после эксперимента

Оценка	Эмоциональный компонент	Когнитивный компонент	Поведенческий компонент
Положительные ответы	6 человек (40 %)	6 человек (40 %)	5 человек (33 %)
Отрицательные ответы	3 человека (20 %)	3 человека (20 %)	6 человек (40 %)

Неопределенные ответы	6 человек (40 %)	6 человек (40 %)	4 человек (27 %)
--------------------------	------------------	------------------	------------------

Графически оценки каждого компонента психологического климата коллектива педагогов экспериментальной и контрольной групп представлены на рисунке 4 и 5 (Приложения К и Л).

Проанализировав полученные результаты, можно охарактеризовать их следующим образом:

Анализ полученных результатов показал, что положительные результаты эмоционального компонента имеют большая часть сотрудников в экспериментальной (60 % педагогов) и меньше половины сотрудников контрольной (40 % педагогов) группах, что говорит о том, что они хорошо относятся к своим коллегам, имеют дружественные отношения. Отрицательные результаты эмоционального компонента имеют меньше половины педагогов в экспериментальной (7 % педагогов) и контрольной (20 % педагогов) группах, что говорит о том, что они не расположены иметь хорошие отношения с коллегами. Неопределенные результаты эмоционального компонента имеют меньше половины сотрудников в экспериментальной (33 % педагогов) и контрольной (40 % педагогов) группах, что говорит о том, что они нейтрально относятся к коллегам, не принимают участия в общении с ними.

Положительные результаты когнитивного компонента имеют большая часть сотрудников в экспериментальной группе (87 % педагогов) и меньше половины сотрудников в контрольной группе (40 % педагогов), что говорит о том, что они хорошо знают своих коллег и ощущают свою принадлежность к коллективу. Отрицательные результаты когнитивного компонента отсутствуют в экспериментальной (0 % педагогов) и меньше половины в контрольной (20 % педагогов) группах, что говорит о том, что они плохо знают своих коллег, отрицательно относятся к совместной работе с ними.

Неопределенные результаты когнитивного компонента имеют меньше половины сотрудников в экспериментальной (13 % педагогов) и в контрольной (40 % педагогов) группах, что говорит о том, что они плохо знакомы с коллегами, не стремятся к сплоченной работе коллектива.

Положительные результаты поведенческого компонента имеют меньше половины сотрудников в экспериментальной (40 % педагогов) и контрольной (33 % педагогов) группах, что говорит о том, что они с удовольствием проводят время с коллегами на работе и вне работы. Отрицательные результаты поведенческого компонента имеют меньшая часть сотрудников в экспериментальной (7 % педагогов) и меньше половины сотрудников контрольной (40 % педагогов) группах, что говорит о том, что они не расположены к более тесному общению с коллегами, и не имеют желания проводить больше времени с коллегами. Неопределенные результаты поведенческого компонента имеют больше половины сотрудников в экспериментальной (53 % педагогов) и меньше половины сотрудников контрольной (27 % педагогов) группах, что говорит о том, что педагоги не стремятся к близкому общению с коллегами, не проводят вместе много времени.

Результаты анализа полученных данных показали, что после проведенной экспериментальной работы в экспериментальной группе отмечается рост положительных и снижение отрицательных результатов по всем компонентам. Так, положительные результаты эмоционального компонента повысились с 40 % до 60 %, отрицательные результаты эмоционального компонента понизились с 27 % до 7 %, неопределенные результаты не изменились – 33 %. Такие результаты свидетельствуют о улучшении дружественных взаимоотношений между коллегами. Положительные результаты когнитивного компонента повысились с 53 % до 87 %, отрицательные результаты понизились с 7 % до 0, неопределенные результаты понизились с 40 % до 13 %. Такие результаты свидетельствуют о увеличении коллег, ощущающих свою принадлежность к коллективу и

стремящихся к сплоченной работе коллектива. Положительные результаты поведенческого компонента повысились с 27 % до 40 %, отрицательные результаты поведенческого компонента понизились с 40 % до 7 %, неопределенные результаты поведенческого компонента повысились с 33 % до 53 %. Такие результаты свидетельствуют о увеличении числа сотрудников, стремящихся к более тесному общению с коллегами.

Если сравнить результаты диагностики контрольной группы первого и второго среза, то можно отметить незначительную разницу результатов по всем компонентам. Так, положительные результаты эмоционального компонента понизились с 47 % до 40 %, отрицательные результаты эмоционального компонента не изменились – 20 %, неопределенные результаты эмоционального компонента повысились с 33 % до 40 %. Такие результаты свидетельствуют о том, что дружественные отношения между коллегами остались практически без изменений (немного ухудшились). Положительные результаты когнитивного компонента понизились с 47 % до 40 %, отрицательные результаты когнитивного компонента не изменились – 20 %, неопределенные результаты когнитивного компонента повысились с 33 % до 40 %. Такие результаты свидетельствуют о том, что ощущение своей принадлежности к коллективу и стремление к сплочению коллектива у коллег осталось практически без изменений (немного ухудшилось). Положительные результаты поведенческого компонента остались без изменений – 33 %, отрицательные результаты поведенческого компонента остались без изменений - 40 %, неопределенные результаты поведенческого компонента остались без изменений 27 %. Такие результаты свидетельствуют о том, что число сотрудников, стремящихся к более тесному общению, осталось прежним.

Обобщенные результаты распределения педагогов экспериментальной и контрольной группы по оценкам каждого компонента психологического климата коллектива после эксперимента представлены в таблице 6.

Таблица 6

Распределение педагогов экспериментальной и контрольной группы по оценкам каждого компонента психологического климата коллектива после эксперимента

Группы	Оценка	Эмоциональный компонент	Когнитивный компонент	Поведенческий компонент
Э. гр.	Положительные ответы	9 человек (60 %)	13 человек (87 %)	6 человек (40 %)
К. гр.		6 человек (40 %)	6 человек (40 %)	5 человек (33 %)
Э. гр.	Отрицательные ответы	1 человек (7 %)	0 человек (0 %)	1 человек (7 %)
К. гр.		3 человека (20 %)	3 человека (20 %)	6 человек (40 %)
Э. гр.	Неопределенные ответы	5 человек (33 %)	2 человека (13 %)	8 человек (53 %)
К. гр.		6 человек (40 %)	6 человек (40 %)	4 человек (27 %)

На рисунке 6 (Приложение М) в гистограмме представлены в сравнении оценки каждого компонента психологического климата коллектива педагогами экспериментальной и контрольной групп после эксперимента.

Проанализировав полученные обобщенные результаты, отмечается существенная разница в результатах по всем компонентам: положительные результаты трех компонентов значительно выше в экспериментальной группе, отрицательные результаты трех компонентов ниже в экспериментальной группе, неопределенные результаты эмоционального и когнитивного компонента ниже в экспериментальной группе, поведенческого выше в экспериментальной группе.

На заключительном этапе организации опытно-экспериментальной работы необходимо оценить эффективность проделанной работы по формированию оптимального психологического климата. С этой целью нами вновь применена методика Фишера для анализа оценок эмоционального компонента, затем когнитивного компонента, после чего поведенческого компонента психологического климата коллектива. Результаты расчетов по выявлению достоверных различий в двух группах педагогов с применением методики Фишера представлены в приложении Н. Расчеты показали 95%-ную



достоверность различий процентных долей педагогов с положительными ответами двух компонентов психологического климата коллектива.

Также, мы выявили средние оценки компонентов психологического климата после проведенного эксперимента. Так, оценка эмоционального компонента в экспериментальной группе составляет 0,53, в контрольной группе 0,2, что говорит о положительной оценке в экспериментальной группе и противоречивой оценке в контрольной группе. Средняя оценка когнитивного компонента в экспериментальной группе составляет 0,86, в контрольной группе 0,2, что говорит о положительной оценке в экспериментальной группе и противоречивой оценке в контрольной группе. Средняя оценка поведенческого компонента в экспериментальной группе составляет 0,33, в контрольной группе -0,06, что говорит о положительной оценке в экспериментальной группе и противоречивой оценке в контрольной группе. Средняя общая оценка психологического климата в экспериментальной группе характеризуется как полностью положительная, в контрольной группе – противоречивая, неопределенная.

Такие результаты свидетельствуют о том, что психологический климат коллектива педагогов экспериментальной группы является благоприятным. А психологический климат педагогов контрольной группы является неустойчивым.

Полученные статистические и качественные выводы дают основание сделать заключение об эффективности созданных условий формирования оптимального психологического климата в педагогическом коллективе.

## Выводы по главе 2

Анализ и обобщение данных опытно-экспериментальной работы позволили нам сделать вывод об эффективности реализации условий по формированию оптимального психологического климата в педагогическом коллективе.

В ходе исследования было доказано, что реализация трех условий формирования оптимального психологического климата в педагогическом коллективе способствовала росту положительных и снижению отрицательных результатов по всем компонентам психологического климата.

Реализация первого условия – проведение организационной диагностики образовательной организации позволила определить готовность персонала к командному взаимодействию. Были выделены признаки, по которым определялась готовность коллектива к командному взаимодействию: понимание термина «командное взаимодействие»; сплоченность коллектива; личное желание совместной работы с коллективом. Диагностика проводилась в форме интервью по заранее составленным вопросам, которые включали: уточнение понимания термина «команда», «командное взаимодействие» (признак – понимание термина «командное взаимодействие»); факторы сплоченности коллектива, преимущества и недостатки командной работы в организации (признак – сплоченность коллектива); личное отношение и инициативность к совместной работе сотрудников (признак – личное желание совместной работы с коллективом). На первом этапе было проведено интервью с администрацией, затем с педагогами дошкольной образовательной организации. Данные интервью показали, что 85 % всего коллектива готовы к командному взаимодействию, 15 % всего коллектива не готовы к командному взаимодействию. Был сделан вывод о том, что в образовательной организации есть позитивные предпосылки создания и развития командных методов работы.

Реализация второго условия – проведение тренинга командообразования, направленного на повышение сплоченности команд и установление межличностного взаимодействия членов команд – подразумевала разработку и проведение тренинга командообразования. В основу разработки тренинга были положены этапы развития группы: начальный, переходный, продуктивный, имеющие свои стадии.

Начальный этап развития группы включал вводную стадию, основной задачей которой было снижение тревоги и с этой целью были введены общие правила группы, проведены упражнения «Животные», «Вагончики», «Отгадай загаданного члена». Следующей стадией данного этапа является конфликтная, когда произошло объединение всей группы против одного члена. Поведение группы было обсуждено для раскрытия отрицательных моментов такого союза, также были проведены упражнения для объединения группы – «Джаз» и «Симфонический оркестр». Многие члены группы разделили идею существования различных мнений, взглядов и поведения людей, что способствовало переходу на следующую стадию – работоспособности, основной задачей которой стало «раскрытие» участников тренинга перед группой. Было проведено упражнения – «Объединяемся» и «Дрессированный дельфин», которые способствовали возникновению в группе атмосферы доверия и желания поддержки этой атмосферы, произошло сплочение группы. Переходный этап развития группы включал стадию открытого конфликта, которую мы вызвали с помощью самостоятельного задания «Обсуждение групповых правил». Правила были сформированы не до конца и конфликт перешел в стадию истощения, группа перешла к анализу того, что происходило в целом. После этого были проведены упражнения: «Несуществующее время», «Веревка», «Необитаемый остров». В процессе выполнения упражнения были отмечены самостоятельный анализ проделанной работы участниками группы и изменение эмоционального состояния у большинства членов группы.

Продуктивный этап развития группы включал начальную стадию,

когда члены группы начали осознавать себя как группу. Были повторно проведены упражнения «Веревка» и «Необитаемый остров», только в данном случае они были направлены на конструктивное взаимодействие членов группы. После этого были проведены еще упражнения – «Герб группы» и «Проблемы организации», где было отмечено, что члены группы принимают всех такими, какие они есть и говорят открыто свое мнение, при этом чувствуют себя комфортно. На последней – завершающей стадии данного этапа была организована процедура обратной связи – членам группы было предложено обобщить полученный опыт. Все члены группы осознавали конечность тренинга, поэтому были проговорены слова благодарности друг другу за опыт и ту работу, которую они проделали вместе.

Реализация третьего условия – проведение послетренингового сопровождения, направленного на организацию помощи в становлении командной работы в естественных условиях организации, способствовала внедрению новых моделей взаимодействия между сотрудниками. Группа в реальных условиях организации применяла знания и навыки, полученные на тренинге. Была организована серия рефлексивных встреч, на которых обсуждался опыт, полученный на тренинге и его использование в работе педагогов. Встречи показали, что отдельные умения и опыт применяются педагогами редко или совсем не применяются, в связи с этим при следующих встречах педагогам было предложено повторное выполнение нескольких упражнений – «Дрессированный дельфин», «Веревка» с последующим анализом. Послетренинговое сопровождение было закончено после того, как было установлено, что педагоги самостоятельно взаимодействуют командным способом, такой способ организации деятельности не вызывает отторжения и трудностей организации.

Таким образом, в ходе реализации трех условий формирования оптимального психологического климата в педагогическом коллективе нам удалось оказать влияние на позитивное развитие взаимоотношений в

коллективе, повысить его сплоченность, сформировать педагогическую команду, способную к слаженной, самостоятельной деятельности. Результаты опытно-экспериментальной работы подтвердили успешность и результативность выделенных положений гипотезы, достижение поставленных целей и задач.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное нами исследование проблемы формирования оптимального психологического климата педагогического коллектива позволяет систематизировать полученные результаты в виде совокупности теоретических положений.

Психологический климат – это проявление коллективного сознания, обусловленное особенностями взаимодействия между людьми внутри группы, и оказывающее влияние на психологическое состояние всех членов коллектива. Психологический климат позволяет увидеть обобщенную картину состояния всех жизненных проявлений коллектива, потому как он связывает взаимодействие всего разнообразия социальных, групповых и личностных факторов как условий профессиональной деятельности.

Коллективом является высшая стадия развития группы, которая объединена для выполнения определенных задач, в том числе и профессиональных. Педагогический коллектив – это общность педагогов образовательной организации, объединённых на основе общих мировоззренческих взглядов, с целью достижения воспитательных целей и решения задач. Качество профессиональной деятельности педагогов во многом зависит от той внутренней атмосферы, которая складывается внутри педагогических коллективов, от особенностей взаимодействия и сотрудничества педагогов друг с другом, от тех взаимоотношений, которые развиваются в конкретном коллективе. В этом контексте следует утверждать, что психологический климат педагогического коллектива, подкрепляет позитивное разворачивание профессиональной деятельности и способствует нормальному функционированию организации. Для педагогических коллективов свойственно существование четырех основных типов психологического климата: благоприятный, устойчивый тип; благоприятный, неустойчивый тип; средне благоприятный, проблемный тип; неблагоприятный тип. Эти типы имеют уникальные характеристики,

связанные с особенностями самой профессиональной деятельности педагогов тенденциями в современном образовании.

Формирование оптимального психологического климата в педагогических коллективах достигается благодаря условиям, одним из которых является метод командообразования. Командообразование или тимбилдинг представляет собой ряд специально организованных мероприятий, направленных на создание и повышение эффективности взаимодействия членов какого-либо коллектива. Педагогический тимбилдинг – это комплекс мероприятий, которые направлены на совместную деятельность педагогических работников по решению задач, стоящих перед общеобразовательной организацией.

Эффективность командообразования в формировании оптимального психологического климата в организации достигалась при реализации следующих условий: проведение организационной диагностики образовательной организации с целью определения готовности персонала к командному взаимодействию; проведение тренинга командообразования, направленного на повышение сплоченности команд и установление межличностного взаимодействия членов команд; послетренинговое сопровождение, которое направлено на организацию помощи в становлении командной работы в естественных условиях предприятия.

Реализация первого условия – проведение организационной диагностики образовательной организации позволила определить готовность персонала к командному взаимодействию. Были выделены признаки, по которым определялась готовность коллектива к командному взаимодействию: понимание термина «командное взаимодействие»; сплоченность коллектива; личное желание совместной работы с коллективом. Диагностика проводилась в форме интервью по заранее составленным вопросам. На первом этапе было проведено интервью с администрацией, затем с педагогами дошкольной образовательной организации. Данные интервью показали, что 85 % всего коллектива готовы к командному взаимодействию,

15 % всего коллектива не готовы к командному взаимодействию. Был сделан вывод о том, что в образовательной организации есть позитивные предпосылки создания и развития командных методов работы.

Реализация второго условия – проведение тренинга командообразования подразумевала разработку и проведение тренинга командообразования. В основу разработки тренинга были положены этапы развития группы: начальный, переходный, продуктивный, имеющие свои стадии.

Начальный этап развития группы включал вводную стадию, основной задачей которой было снижение тревоги и с этой целью были введены общие правила группы, проведены упражнения «Животные», «Вагончики», «Отгадай загаданного члена»; конфликтную, где были проведены упражнения для объединения группы – «Джаз» и «Симфонический оркестр»; стадию работоспособности, основной задачей которой стало «раскрытие» участников тренинга перед группой, были проведены упражнения – «Объединяемся» и «Дрессированный дельфин», которые способствовали возникновению в группе атмосферы доверия, произошло сплочение группы.

Переходный этап развития группы включал стадию открытого конфликта, которую мы вызвали с помощью самостоятельного задания «Обсуждение групповых правил»; стадию истощения, где были проведены упражнения «Несуществующее время», «Веревка», «Необитаемый остров». В процессе выполнения упражнений были отмечены самостоятельный анализ проделанной работы участниками группы и изменение эмоционального состояния у большинства членов группы.

Продуктивный этап развития группы включал начальную стадию, когда были повторно проведены упражнения «Веревка» и «Необитаемый остров», только в данном случае они были направлены на конструктивное взаимодействие членов группы, после этого были проведены еще упражнения - «Герб группы» и «Проблемы организации», где было отмечено, что члены группы принимают всех такими, какие они есть и говорят открыто свое



мнение, при этом чувствуют себя комфортно; завершающую стадию, где была организована процедура обратной связи. Все члены группы осознавали конечность тренинга, поэтому были проговорены слова благодарности друг другу за опыт и ту работу, которую они проделали вместе.

Реализация третьего условия – проведение послетренингового сопровождения способствовала внедрению новых моделей взаимодействия между сотрудниками. Группа в реальных условиях организации применяла знания и навыки, полученные на тренинге. Была организована серия рефлексивных встреч, на которых обсуждался опыт, полученный на тренинге и его использование в работе педагогов. Встречи показали, что отдельные умения и опыт применяются педагогами редко или совсем не применяются, в связи с этим при следующих встречах педагогам было предложено повторное выполнение нескольких упражнений – «Дрессированный дельфин», «Веревка» с последующим анализом. Послетренинговое сопровождение было закончено после того, как было установлено, что педагоги самостоятельно взаимодействуют командным способом, такой способ организации деятельности не вызывает отторжения и трудностей организации.

В ходе исследования было доказано, что реализация трех условий формирования оптимального психологического климата в педагогическом коллективе способствовала росту положительных и снижению отрицательных результатов по всем компонентам психологического климата.

В ходе реализации данных условий нам удалось оказать влияние на позитивное развитие взаимоотношений в коллективе, повысить его сплоченность, сформировать педагогическую команду, способную к слаженной, самостоятельной деятельности.

Положительные результаты, полученные в ходе диссертационного исследования, позволяют считать выдвинутую гипотезу подтвержденной, задачи исследования – выполненными.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аксенова И.С., Касаткина Н.С. Формирование благоприятного социально-психологического климата в педагогическом коллективе // Вестник ЮУрГГПУ. 2013. № 10. С 84–91.
2. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников учреждения // Управление персоналом. 2012. № 1. С. 50–52.
3. Андреева Г.М. Социальная психология: Учебник. М.: МГУ, 2015. 234 с.
4. Андреева Г.М., Богомолова Н.Н. Теоретические и методологические проблемы социальной психологии. М.: Изд-во МСК. ун-та, 2008. 212 с.
5. Белая К.Ю. 300 ответов на вопросы заведующей детским садом. М.: ИНФРА - М, 2016. 189 с.
6. Бодалев А.А. Личность и общение: Избранные труды. - М: Педагогика, 1983. - 272 с.
7. Божко О.В. Технологии эффективного командообразования в образовании в условиях ФГОС // Педразвитие. 2018. № 4. С. 11–15.
8. Бойдейл Т. Как улучшить управление организацией: пособие для руководителей. М.: ИНФРА - М, 2015. 204 с.
9. Бойко В.В., Ковалев А.Г., Панферов В.И. Социально-психологический климат коллектива и личность. М.: Мысль, 2008. 193 с.
10. Васильченко О. Социально-психологический климат: диагностика и формирование // Справочник кадровика. 2012. №3. С.45-61.
11. Веснин В.Р. Основы менеджмента. М.: ТриалЛТД, 2015. 384 с.
12. Галенко В.П. Управление персоналом и эффективность предприятий. М.: Финансы и статистика, 2015. 213 с.
13. Дорошенко В.Ю. Деловое общение в рабочей группе. М.: АСТ, 2007. 212 с.

14. Езопова С.А. Менеджмент в дошкольном образовании: Учеб. пособ. М.: Академия, 2003. 280 с.
15. Ермолаев-Томин О.Ю. Математические методы в психологии. М.: Издательство Юрайт, 2016. 280 с.
16. Есян А.Ю., Сорокина Д.А., Хачванкян В.В. Социально-психологический климат – основа корпоративной культуры // Вестник Донецкого университета экономики и права. 2010. №2. С. 95–100.
17. Зархин В. Психодиагностика. Теория и практика в 2 ч. Учебник для вузов. М.: ИНФРА - М, 2021. 132 с.
18. Каблукова И.Г., Буторина Ю.Е. Формирование оптимального психологического климата в педагогическом коллективе // Современный образ детства и векторы развития дошкольного образования: материалы научно-практической конференции школьников, студентов, молодых ученых, посвященной Году науки в РФ. (Красноярск, май 2021 г.). Красноярск: Краснояр. гос. пед. ун-т им. В.П. Астафьева, 2021. С. 17–19.
19. Каблукова И.Г., Буторина Ю.Е. Характеристика типов психологического климата в педагогическом коллективе // Современный образ детства и векторы развития дошкольного образования: материалы Декадника науки института психолого-педагогического образования «Научный портал 2020» памяти М.Н. Высоцкой. (Красноярск, апрель 2020 г.). Красноярск: Краснояр. гос. пед. ун-т им. В.П. Астафьева, 2020. С. 40–41.
20. Кандаурова А.В. Педагогическое мастерство: формирование педагогического стиля: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры. М.: Издательство Юрайт, 2019. 255 с.
21. Карамушка Л.М. Технологии работы организационных психологов: учебное пособие. М.: Фирма «ИНКОС», 2005. 366 с.
22. Колодяжная Т.П. Управление современным дошкольным образовательным учреждением. Ростов-н/Д.: Учитель, 2002. 212 с.
23. Коломинский Я.Л. Психология взаимоотношений в малых группах: Учеб. Пособие. М.: ТетраСистемс, 2010, 365 с.

24. Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М., Психология малой группы: Теоретический и прикладной аспекты. М.: Изд-во МСК. ун-та, 2005. 152 с.
25. Крутякова Ю.А. Менеджмент: Учебное пособие для средних специальных учебных заведений. М.: Приор-издат, 2009. 96с.
26. Курапова И.А. Особенности психологического климата в женском трудовом коллективе // Форум молодых ученых. 2016. №4. С. 530–534.
27. Кусков А.Н, Чумаченко А.П. Менеджмент: Учебное пособие. М: МГИУ, 2008. 318 с.
28. Ломов Б.Ф. Психологические исследования общения. М.: Наука, 2012. 212 с.
29. Лутошкин А.Н. Эмоциональный потенциал коллектива. М.: Астрель, 1988. 146 с.
30. Малолеткова А.В. Психология профессиональной деятельности: Учебн-методическое пособие для студентов. Стерлитамак: Стерлитамакский филиал БашГУ, 2015. 116 с.
31. Марчук Е. Г. Педагогические условия формирования интеллектуальной компетентности у школьников в образовательном процессе // Вектор науки. 2011. № 4(7). С. 175–177.
32. Мизес Л. Человеческая деятельность: Трактат по экономической теории. Челябинск: Социум, 2005. 878 с.
33. Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала: Учебно-практическое пособие. Ростов н/Д: Издательский центр «Март», 2013. 224 с.
34. Новиков А.М. Педагогика: словарь системы основных понятий. М.: Изд. центр ИЭТ, 2013. 268 с.
35. Овчарова Р.В. Технологии работы школьного психолога с педагогическим коллективом. Курган: изд-во Курганского гос. ун-та, 2006. 187с.
36. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений. М.: Высшая школа, 1993. 944 с.
37. Панфилова А.П. Социально-психологический климат в педагогическом коллективе: учеб. пособие для студ. учреждений высш. проф.

Образования. М.: Издательский центр «Академия», 2011. 240 с.

38. Платонов Ю.П. Путь к лидерству. СПб.: Речь, 2006. 203 с.
39. Поздняк, Л.В., Лященко, Н.Н. Управление дошкольным образованием. М.: Академия, 2001. 238 с.
40. Почебут Л.Г. Организационная социальная психология. СПб.: Речь, 2002. 298 с.
41. Рахманалиева А.А. Методика разработки и проведения программ тимбилдинга по дисциплине «team-менеджмент»: учебно-методическое пособие. Бишкек: КРСУ, 2015. 30 с.
42. Сансызбаева К. З., Шуриева А. Б. Особенности психологического климата в коллективе // Молодой ученый. 2017. №9. С. 284–288.
43. Сартан Г.Н. Тренинг командообразования. СПб.: Речь, 2005. 187 с.
44. Серова, Е. В. Тимбилдинг как метод управления педагогическим коллективом образовательной организации // Молодой ученый. 2020. № 43 (333). С. 62–64. URL: <https://moluch.ru/archive/333/74402/> (дата обращения: 22.03.2021).
45. Сиротюк А.Л. Концептуальные основы моделирования ролевого взаимодействия в педагогической команде общеобразовательной школы // Вестник экспериментального образования. 2017. № 32. С. 34–46.
46. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом: Учебно-практ. пособие. М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. 241 с.
47. Сулеева М. Т. Технологии тимбилдинга как форма работы с педагогическим коллективом // Педагогика: традиции и инновации. 2017. № 21 С. 11–14.
48. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» // Министерство науки и высшего образования Российской Федерации. Документы. URL: <https://minobrnauki.gov.ru/documents> (дата обращения: 31.10.21).
49. Федосеев В.Н. Управление персоналом организации. Учебное пособие. М.: Издательство «Экзамен», 2008. 368 с.

50. Шепель В.М. Управленческая психология. М.: Экономика, 2015. 48 с.
51. Behfar K.J. Conflict in small groups: The meaning and consequences of process conflict // *Small Group Research*. 2011. Vol. 42 (2). P. 127–176.
52. Joyce W.F. Climate discrepancy: Refining the concepts of psychological and organizational climate // *Human relations*. 1982. Vol. 35. P. 951– 971.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение А

Данные, полученные в результате проведения опроса по изучению психологического климата в коллективе до эксперимента в экспериментальной группе

Участник опроса	Эмоциональный компонент	Когнитивный компонент	Поведенческий компонент
1	+	+	0
2	0	0	-
3	+	+	+
4	0	+	-
5	-	0	-
6	-	+	0
7	+	0	+
8	+	+	+
9	0	-	-
10	0	0	-
11	+	+	0
12	+	+	+
13	-	0	-
14	-	0	0
15	0	+	0

Данные, полученные в результате проведения опроса по изучению психологического климата в коллективе до эксперимента в контрольной группе

Участник опроса	Эмоциональный компонент	Когнитивный компонент	Поведенческий компонент
1	0	0	0
2	+	+	+
3	+	+	+
4	-	-	-
5	0	0	-
6	+	+	+
7	+	0	0
8	0	0	-
9	0	-	-
10	+	+	-
11	+	+	+
12	+	+	+
13	0	0	-
14	-	+	0
15	-	-	0



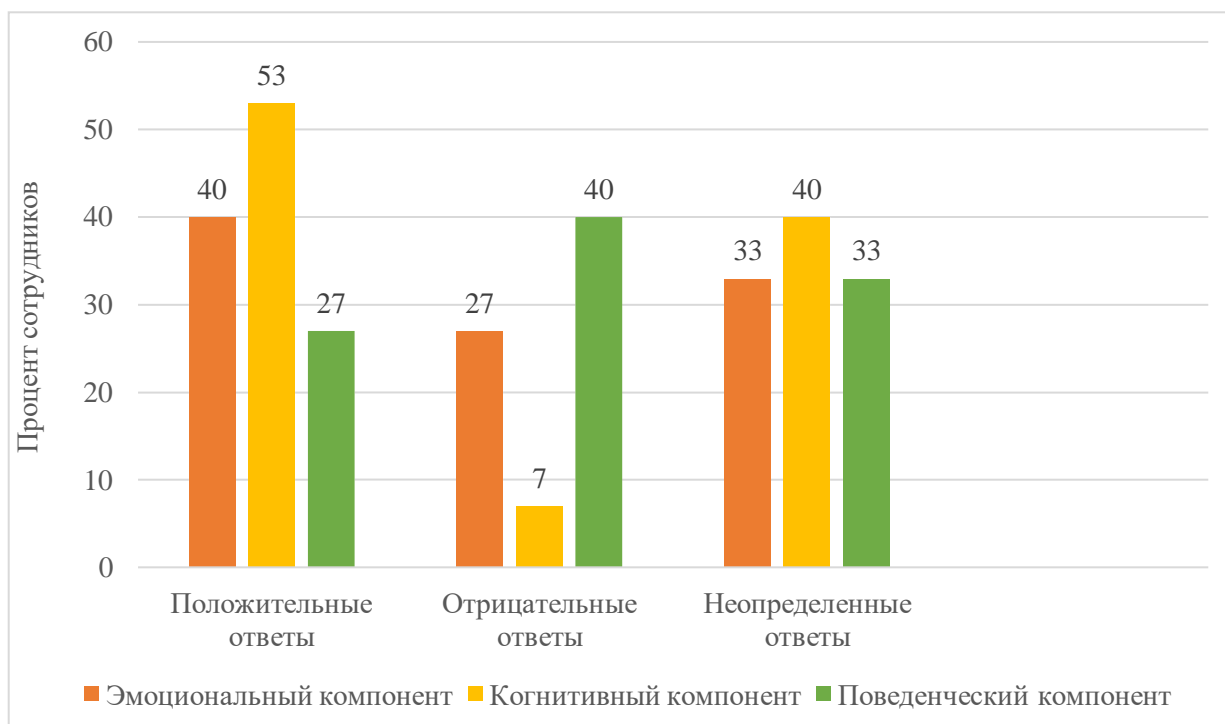


Рисунок 1. Распределение педагогов экспериментальной группы по оценкам каждого компонента психологического климата коллектива до начала экспериментальной работы

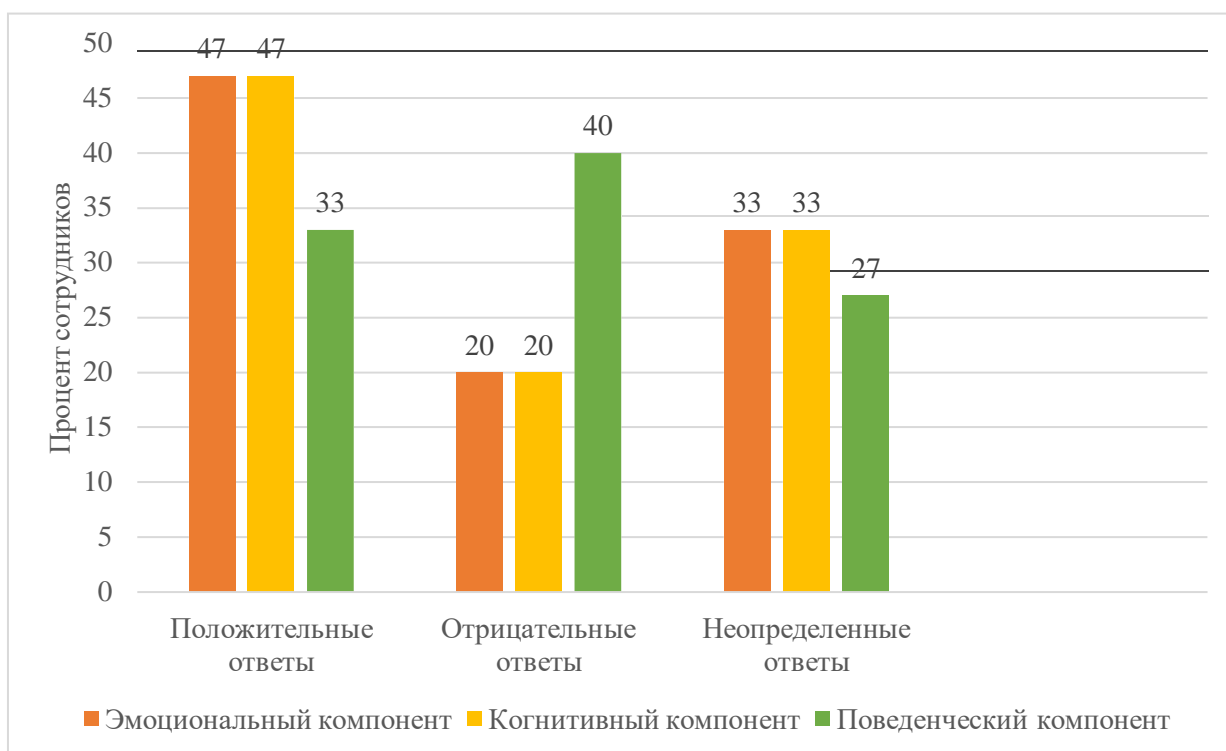


Рисунок 2. Распределение педагогов контрольной группы по оценкам каждого компонента психологического климата коллектива до начала экспериментальной работы

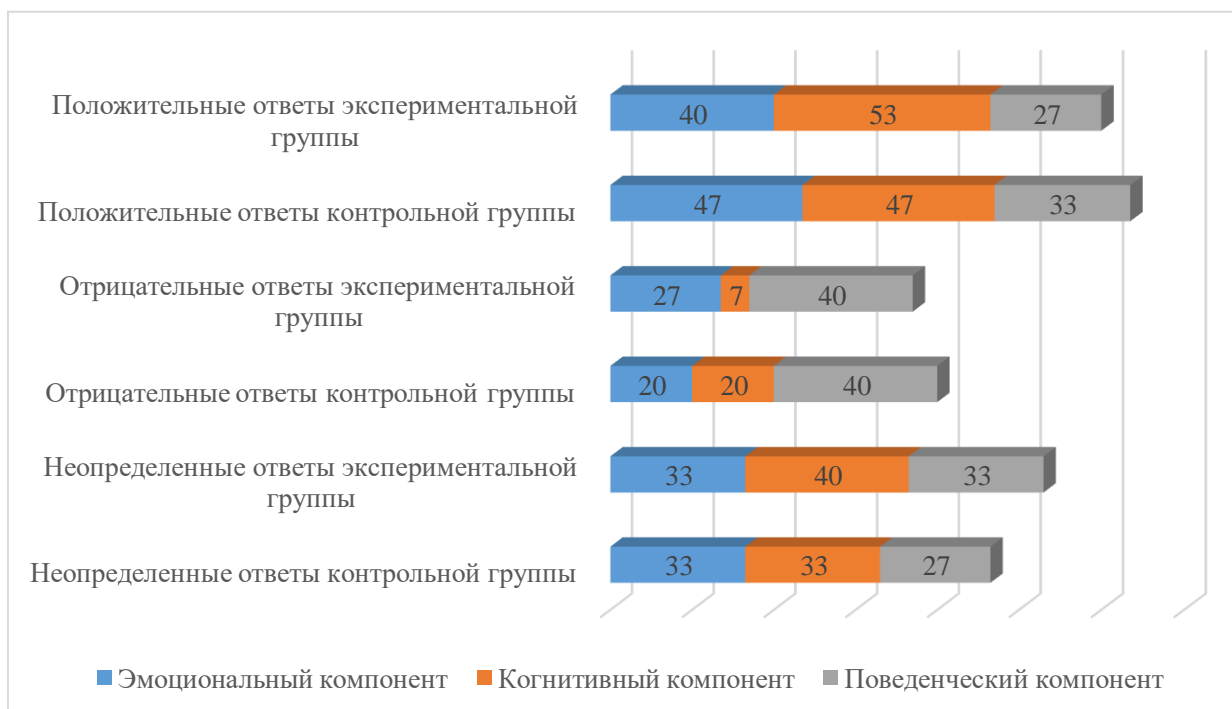


Рисунок 3. Сравнение оценок каждого компонента психологического климата коллектива педагогов экспериментальной и контрольной групп до начала экспериментальной работы

Выявление достоверных различий процентных долей педагогов по результатам оценки каждого компонента психологического климата коллектива в экспериментальной и контрольной группах с помощью методики Фишера

Определим, что критерием для разделения педагогов на тех, у кого «есть эффект» и «нет эффекта» будут выявленные положительные ответы компонента психологического климата коллектива.

Рассмотрим сначала эмоциональный компонент психологического климата коллектива.

Выдвинем гипотезы:

$H_0$ : доля педагогов, у которых проявляется исследуемый эффект, в одной группе не больше ( $\leq$ ), чем в другой.

$H_1$ : доля педагогов, у которых проявляется исследуемый эффект, в одной группе больше ( $>$ ), чем в другой.

Выберем уровень значимости (величину ошибки первого рода)  $p=0,05$  и построим четырехпольную таблицу.

	Есть эффект	Нет эффекта
Э гр. (15 чел.) (количество наблюдений и процентная доля)	6 Процентная доля: $\frac{6}{15} \cdot 100 \% = 40 \%$	9 Процентная доля: $\frac{9}{15} \cdot 100 \% = 60 \%$
К гр. (15 чел.) (количество наблюдений и процентная доля)	7 Процентная доля: $\frac{7}{15} \cdot 100 \% = 47 \%$	8 Процентная доля: $\frac{8}{15} \cdot 100 \% = 53 \%$
Суммы $\Sigma$ (30 чел.)	$6+7 = 13$	$9+8 = 17$

Найдем величины  $\varphi_1$  и  $\varphi_2$ , соответствующие процентным долям педагогов с положительным ответом эмоционального компонента в каждой группе по таблице «Величины угла  $\varphi$  (в радианах) для разных процентных долей»: для 40 % значение  $\varphi_3 = 1,369$ , для 47 % значение  $\varphi_k = 1,511$ . Вычислим эмпирическое значение критерия:

$$\varphi_{*эмп} = (\varphi_k - \varphi_3) \cdot \sqrt{n_1 \cdot n_2 / n_1 + n_2} = (1,511 - 1,369) \cdot \sqrt{15 \cdot 15 / 15 + 15} = 0,142 \cdot 7,5 = 0,019$$

Найдем критическое значение критерия по таблице «Уровни статистической значимости разных значений критерия  $\varphi$  \* Фишера». Сопоставим эмпирическое значение  $\varphi_{*эмп}$  с критическим значением  $\varphi_{*крит}$ . Так как  $\varphi_{*эмп} = 0,019$  меньше  $\varphi_{*крит} = 1,64$ , то с ошибкой 5% можно утверждать, что нет достоверных различий процентных долей педагогов с положительными ответами эмоционального компонента психологического климата коллектива в экспериментальной и контрольной группе.

Проведем те же вычисления для когнитивного компонента психологического климата коллектива.

	Есть эффект	Нет эффекта
Э гр. (15 чел.) (количество наблюдений и процентная доля)	8 Процентная доля: $\frac{8}{15} \cdot 100 \% = 53 \%$	7 Процентная доля: $\frac{7}{15} \cdot 100 \% = 47 \%$
К гр. (15 чел.) (количество наблюдений и процентная доля)	7 Процентная доля: $\frac{7}{15} \cdot 100 \% = 47 \%$	8 Процентная доля: $\frac{8}{15} \cdot 100 \% = 53 \%$
Суммы $\Sigma$ (30 чел.)	8+7 = 15	7+8 = 15

Процентная доля педагогов с положительным ответом когнитивного компонента в каждой группе: для 53 % значение  $\varphi_3 = 1,631$ , для 47 % значение  $\varphi_k = 1,511$ . Вычислим эмпирическое значение критерия:

$$\varphi^*_{эмп} = (\varphi_э - \varphi_к) \cdot \sqrt{n_1 \cdot n_2 / n_1 + n_2} = (1,631 - 1,511) \cdot \sqrt{15 \cdot 15 / 15 + 15} = 0,12 \cdot 7,5 = 0,9$$

Так как  $\varphi^*_{эмп} = 0,9$  меньше  $\varphi^*_{крит} = 1,64$ , то с ошибкой 5% можно утверждать, что нет достоверных различий процентных долей педагогов с положительными ответами когнитивного компонента психологического климата коллектива в экспериментальной и контрольной группе.

Проведем те же вычисления для поведенческого компонента психологического климата коллектива.

	Есть эффект	Нет эффекта
Э гр. (15 чел.) (количество наблюдений и процентная доля)	4 Процентная доля: $\frac{4}{15} \cdot 100 \% = 27 \%$	11 Процентная доля: $\frac{11}{15} \cdot 100 \% = 73 \%$
К гр. (15 чел.) (количество наблюдений и процентная доля)	5 Процентная доля: $\frac{5}{15} \cdot 100 \% = 33 \%$	10 Процентная доля: $\frac{10}{15} \cdot 100 \% = 67 \%$
Суммы $\Sigma$ (30 чел.)	4+5 = 9	11+10 = 21

Процентная доля педагогов с положительным ответом поведенческого компонента в каждой группе: для 27 % значение  $\varphi_э = 1,093$ , для 33 % значение  $\varphi_к = 1,224$ . Вычислим эмпирическое значение критерия:

$$\varphi^*_{эмп} = (\varphi_к - \varphi_э) \cdot \sqrt{n_1 \cdot n_2 / n_1 + n_2} = (1,224 - 1,093) \cdot \sqrt{15 \cdot 15 / 15 + 15} = 0,131 \cdot 7,5 = 0,983$$

Так как  $\varphi^*_{эмп} = 0,983$  меньше  $\varphi^*_{крит} = 1,64$ , то с ошибкой 5% можно утверждать, что нет достоверных различий процентных долей педагогов с положительными ответами поведенческого компонента психологического климата коллектива в экспериментальной и контрольной группе.

## Программа тренинга командообразования

### 1. Целевой раздел программы

Цель программы - повышение сплоченности и установление межличностного взаимодействия педагогов

Задачи программы:

1. Сформировать общий командный дух путем создания педагогической команды;
2. Улучшить взаимоотношения педагогов между собой;
3. Вызвать у педагогов желание совместной, слаженной деятельности.

Тренинг предназначен для педагогов дошкольной образовательной организации.

Количество участников: 15 человек

Продолжительность тренинга: 17,5 часов

Количество встреч: 7 встреч по 2,5 часа

Тренинг включает в себя три этапа развития группы (начальный, переходный, продуктивный), имеющие свои цели и особенности.

### 2. Содержательный раздел программы

На основе трех этапов развития группы сформированы упражнения тренинга.

Каждое упражнение строится по ступеням:

1. Объяснение правил упражнения;
2. Проведение упражнения;
3. Анализ выполненной работы.

Начальный этап развития группы:

1. Упражнение «Животные»

Цели: создание комфортной атмосферы, снятие тревожности.

Процедура проведения: Все члены группы садятся в круг. Каждый участник группы выбирает себе какого-либо животного и объявляет его.

Название выбранного животного необходимо написать на бейджике и прикрепить к костюму на видном месте. Ведущий встает в центр круга, его стул остается свободным. Тому, кто сидит справа от освободившегося места ведущего, нужно вслух произнести название одного из тех животных, которых выбрали себе члены группы. Названный член группы должен быстро занять свободное место. Однако на это же место претендует и ведущий, который стоит в центре круга. Ведущим становится тот, кто не успел занять освободившееся место. А тот, кто сидит справа от освободившегося места, должен назвать новое животное.

Анализ: как изменилось настроение? почему улучшилось (ухудшилось)? как работала группа в целом?

## 2. Упражнение «Вагончики»

Цели: создание комфортной атмосферы; снижение тревожности.

Процедура проведения: Группе необходимо сесть в круг и оставить один стул в круге свободным. Тот, кто сидит справа от свободного стула произносит фразу «А я еду», следующий за ним – «А я тоже», следующий в свою очередь – «А я с ...» и далее называет имя любого члена группы. Тот, чье имя назвали, должен пересесть на свободное место. Освободившееся место того, кто пересел, будет началом следующего движения. Тот, кто сидит справа от данного места говорит фразу: «А я еду» и далее игра продолжается.

Анализ: изменилось ваше настроение? как изменилось? почему так произошло? как работала группа в целом?

## 3. «Отгадай загаданного члена»

Цели: расширение представлений участников тренинга друг о друге; снятие тревожности; создание комфортного состояния.

Процедура проведения: Группу необходимо поделить на две подгруппы, каждая из которых выделяет одного члена и на него составляется загадка, из рисунков, каких-либо предметов или иное. Далее подгруппы меняются



придуманными загадками и их задача — отгадать, какого члена другой подгруппы закодировали в этой загадке, и затем рассказать об этом человеке. После выполнения задания каждая подгруппа по очереди высказывает свои предположения и объясняет, почему она решила, что загадали именно этого члена подгруппы.

Анализ: как организовывалась работа внутри каждой подгруппы? кто выдвигал идеи и руководил процессом? как распределялись роли внутри подгрупп? как выбирали того человека, кого подгруппа будет загадывать? как общались между собой члены подгруппы? насколько было комфортно внутри подгруппы? Какое отношение было к другой подгруппе? что нового узнали о загаданных членах подгрупп?

#### 4. «Вампиры»

Цели: создание комфортной атмосферы, внедрение норм взаимовыручки.

Процедура проведения: все встают полукругом и расходятся на некотором расстоянии. Один член группы является водящим и он же – вампир. Водящий встает напротив группы на небольшом расстоянии и выбирает взглядом свою жертву. Его задача – осторожно идти к ней и дотронуться до этого человека, после чего он станет вампиром. Выбранный человек может спастись, для этого необходимо так же определить взглядом одного члена группы и ему назвать имя. В данном случае, если это произойдет, вампир возвращается на свое место и игра начинается сначала. В случае если имя не успели произнести до того момента, как вампир коснулся жертвы, то она становится вампиром. А вампир идет к остальным членам группы. Спустя какое-то время игра усложняется и вводится два вампира, в данном случае они должны одновременно двигаться к двум жертвам и далее по правилам, описанным выше.

Анализ: было ли что-то сложное? какие приемы взаимовыручки придумала группа, чтобы спастись от вампира? какое настроение было во время игры?

## 5. «Джаз и симфонический оркестр»

Цели: расширение представления участников тренинга друг о друге, обучение навыкам активного слушания.

Процедура проведения: группе необходимо разделиться на две подгруппы и решить каким она будет музыкальным коллективом (например, рок-группа, джазовый ансамбль и др.). Из созданных подгрупп нужно выбрать одного водящего, который берет на себя роль одного в городе гитариста (пианиста или др.), задача которого – выбрать ту подгруппу, которая, по его мнению, уговорила его лучше, и объяснить свой выбор. Только после того, как подгруппы выбрали одного человека, им объясняется задание – они должны выступить завтра в разных местах, но в одно время и в городе есть лишь один гитарист. Это тот человек, которого выбрали водящим. Подгруппам дается определенное время (например, 15 минут) для подготовки текста, с помощью которого они будут уговаривать этого гитариста. Подгруппами определяется один человек, который будет его уговаривать сыграть именно с ними. После того, как все группы высказались, ведущему нужно сделать выбор, а именно –определить у кого он будет играть и объяснить свой выбор.

Анализ: вопросы ведущему: почему выбрали именно эту подгруппу? какое эмоциональное состояние было во время уговаривания? что было бы идеальным для уговаривания вас?

вопросы членам группы: как организовывалась работа внутри каждой подгруппы? кто руководил процессом, кто выдвигал идеи? как распределялись роли? как происходил окончательный выбор того, что подгруппа будет делать во время уговаривания? насколько комфортно было внутри подгруппы? как относились к другим подгруппам? что нового узнали о ведущем? почему ведущий выбрал именно эту подгруппу?

## 6. «Объединяемся»

Цели: расширение знаний участников тренинга друг о друге; улучшение коммуникации; обучение навыкам активного слушания, обратной связи.

Процедура проведения: всем необходимо поделиться на пары. В свою очередь каждая пара определяет какую-либо совместную задачу (например, решение определенной проблемы, продажа продукта и т.д.). После этого пары решают, как могут ответить на вопрос: «Что мы можем придумать, чтобы другая пара захотела вместе с нами работать на нашу задачу?». Далее пары общаются между собой и выясняют, кто готов с ними объединиться. Если же определенная пара не желает объединяться, ей нужно объяснить свой отказ. В данной игре выигрывают те, кто собрал под свою задачу самое большое число членов группы.

Анализ: как происходило общение внутри каждой пары? какую цель пары выбрали для себя и почему? каким образом уговаривали другие пары примкнуть к себе? какие доводы приводились во время отказа? почему большинство приняло именно эту цель? какое настроение сейчас?

#### 7. «Дрессированный дельфин»

Цели: улучшение уровня коммуникации, обучение навыкам активного слушания, обратной связи, сплочение группы.

Процедура проведения: необходимо выбрать одного водящего – дрессированного дельфина. После того, как выбор сделан, ему необходимо выйти из комнаты для того, чтобы не слышать того, что загадает группа. Водящему необходимо объяснить, что ему загадают ряд действий, движений, которые он должен угадать. Ни группа, ни водящий не должны говорить. Группе при угадывании необходимо сопровождать верные движения хлопками. При неверных движениях группа должна молчать. Когда группа определилась с движениями, водящего зовут, и он начинает показывать различные движения и действия. В случае угадывания действия игра продолжается с другим водящим.

Анализ: вопросы ведущему: что было самое сложное, легкое в отгадывании? насколько помогала или же мешала группа и в какие моменты? какое эмоциональное состояние было во время угадывания? какие выводы были сделаны для себя во время этого задания?

Вопросы группе: как было организовано обсуждение по выбору задания? кто руководил процессом, кто выдвигал идеи? насколько слаженно работала группа при выборе задания? насколько слаженно работала группа? что было самое трудное и легкое в задании? насколько комфортно было работать всем вместе? какие основные выводы можно сделать по этому заданию?

Переходный этап развития группы:

### 1. «Несуществующее время»

Цели: обнаружение ключевых моментов конфликтного взаимодействия, демонстрация стратегий лидерства в группе; обучение анализу конфликтных ситуаций.

Процедура проведения: тренер раздает участникам группы карточки с определенным временем, которое у всех разное. Они же в свою очередь должны выбрать одно время, в которое все должны собраться для какого-либо мероприятия. Само мероприятие определяет группа. Когда время будет выбрано, его необходимо сообщить тренеру. После этого определяется выигравший - это тот участник группы, чье время окажется временем сбора. Далее определяются те, чье время оказалось наиболее близким к выбранному группой времени. Таким образом, чем дальше от выбранного времени время, написанное на карточке члена группы, тем больше его проигрыш. Заканчивается игра в тот момент, когда объявлено общее время. Здесь тренер может установить ограничение по времени, однако, если группе необходимо дополнительное время, его можно взять, сообщив об этом тренеру.

Анализ: как работала группа и кто руководил процессом? какие стратегии руководства были применены во время выбора общего времени? чьи идеи принимались в первую очередь и почему? все варианты были услышаны и воплощены? какое настроение было во время игры и что влияло на ваше настроение? какое настроение сейчас?

### 2. «Веревка»

Цели: определение ключевых моментов конфликтного взаимодействия; демонстрация стратегий лидерства в группе; обучение анализу конфликтных ситуаций.

Процедура проведения: для данного задания нужна веревка, связанной концами, а также повязки на глаза для каждого члена группы. Для выполнения упражнения участникам необходимо встать в круг и надеть повязки на глаза. Тренер посередине кладет веревку и говорит о том, что членам группы будет дано задание: необходимо из веревки сделать треугольник, однако важно, чтобы каждый член группы принял участие, взявшись за веревку. При выполнении задания разрешено обсуждать, но нельзя снимать повязки. Упражнение считается выполненным, когда группа сообщит тренеру, что треугольник готов.

Анализ: как работала группа? кто был главным в данном процессе? какие стратегии руководства применялись во время построения фигуры? какие приказы хотелось выполнять, а какие нет? почему данные приемы руководства были применены? какое настроение было во время выполнения упражнения и что влияло на его изменение? какое настроение сейчас?

### 3. «Необитаемый остров»

Цели: выявление ключевых моментов конфликтного взаимодействия; демонстрация стратегий лидерства в группе; обучение группы анализу конфликтных ситуаций.

Процедура проведения: группе дается следующая вводная: «Ваш корабль, на котором вы все путешествовали, попал в шторм и затонул. Всем вам удалось спастись. Вы попали на необитаемый остров, жизнь на котором длительное время невозможна. На острове нет пресной воды, нет съедобных продуктов. У вас есть большой лист бумаги и набор фломастеров. Также вы знаете координаты острова. У вас есть бутылка, в которую вы можете положить свое послание». После объяснения вводной группе дается задание: создать послание, для того чтобы членов группы спасли. При создании послания необходимо учитывать, что оно может попасть как в руки

непонимающих языка туземцев, так и капитану корабля какого-либо проходящего мимо судна. Тренер может ограничить группу во времени.

Анализ: как работала группа? кто руководил процессом? какие стратегии руководства применялись во время создания послания? чьи идеи принимались в первую очередь и почему? все ли идеи были услышаны и воплощены? каким было настроение во время игры и что влияло на его изменение? какое настроение сейчас?

Продуктивный этап развития группы:

### 1. «Веревка»

Цели: выявление ключевых моментов конструктивного взаимодействия, демонстрация наиболее успешных стратегий лидерства в группе, стимулирование осознания новых норм и правил, сложившихся в группе.

Процедура проведения, описанная выше.

Анализ, описанный выше.

### 2. «Необитаемый остров»

Цели. выявление ключевых моментов конструктивного взаимодействия; демонстрация наиболее успешных стратегий лидерства в группе; выведение на уровень осознания новых норм и правил, сложившихся в группе.

Процедура проведения, описанная выше.

Анализ, описанный выше.

### 3. «Герб группы»

Цели. консолидация группового опыта; выявление новых норм и правил взаимоотношений в группе; перенесение нового опыта группового взаимодействия в реальную послетренинговую деятельность; выявление креативных способностей группы.

Процедура проведения: для этого упражнения необходимы листы ватмана, наборы фломастеров. Членам группы дается задание создать герб своей группы. При этом устанавливаются правила создания герба: справа должно быть изображение в виде рисунка (или нескольких рисунков), отображающее основные достижения группы; в центре должно быть

изображение в виде рисунка (или нескольких рисунков), отображающее осознание группой себя - «кто мы сейчас»; слева должно быть изображение в виде рисунка (или нескольких рисунков), отображающее цель (или цели) группы. Под этим всем должен быть написан девиз группы.

Анализ: как работала группа? кто руководил процессом? чьи идеи принимались в первую очередь и почему? все ли идеи были услышаны и воплощены? какие новые нормы и правила взаимодействия появились в группе? каким было настроение во время выполнения упражнения и что влияло на его изменение? какое настроение сейчас? насколько устраивает то, что в итоге создали?

#### 4. «Проблемы организации»

Цели: сплочение группового опыта; обнаружение новых норм и правил взаимоотношений между участниками группы; перенесение нового опыта группового взаимодействия в преодоление препятствий организации.

Процедура проведения: группе предлагается выделить препятствия, которые на данный момент существуют в их организации и подумать над тем, каким образом возможно их преодолеть. Важно подобрать такие способы, которые возможно применить в реальной деятельности. Обозначенные препятствия и способы их преодоления предлагается зафиксировать на ватмане. Задание будет считаться законченным, когда будут записаны препятствия и к каждому из них будет подобран хотя бы один способ преодоления, который возможно будет применить в реальной деятельности организации.

Анализ: как была организована работа группы? чем эта организация отличалась от принятой в организации? кто руководил процессом и почему именно он? почему были выделены именно эти проблемы? все ли идеи по решению проблем были услышаны? какие новые нормы и правила взаимодействия проявились в группе? каким было настроение во время выполнения задания и что влияло на его изменение? какое настроение сейчас? насколько устраивает то, что в итоге создали?

### 3. Организационный раздел программы:

Помещения для проведения тренинга: методический кабинет, в котором содержатся стол и стулья по количеству участников тренинга (15); спортивный зал, имеющий большое пространство.

Материалы для проведения тренинга:

1. листы и ручки по количеству участников тренинга (15);
2. 45 метров веревки, концы которой связаны;
3. плотные повязки на глаза по количеству участников тренинга (15);
4. ватман А2;
5. ватман А3;
6. простые карандаши, цветные карандаши, фломастеры, восковые мелки (по одной упаковке).



Данные, полученные в результате проведения опроса по изучению  
психологического климата в коллективе после эксперимента в  
экспериментальной группе

Участник опроса	Эмоциональный компонент	Когнитивный компонент	Поведенческий компонент
1	+	+	+
2	+	+	0
3	+	+	+
4	0	+	-
5	+	0	0
6	0	+	+
7	+	+	+
8	+	+	+
9	0	+	0
10	0	0	0
11	+	+	0
12	+	+	+
13	+	+	0
14	-	+	0
15	0	+	0

Данные, полученные в результате проведения опроса по изучению психологического климата в коллективе после эксперимента в контрольной группе

Участник опроса	Эмоциональный компонент	Когнитивный компонент	Поведенческий компонент
1	0	+	0
2	0	+	+
3	+	+	+
4	0	0	-
5	0	0	-
6	+	+	+
7	-	0	0
8	0	0	-
9	-	-	-
10	+	0	-
11	+	+	+
12	+	+	+
13	0	0	-
14	+	-	0
15	-	-	0



Рисунок 4. Распределение педагогов экспериментальной группы по оценкам каждого компонента психологического климата коллектива после эксперимента

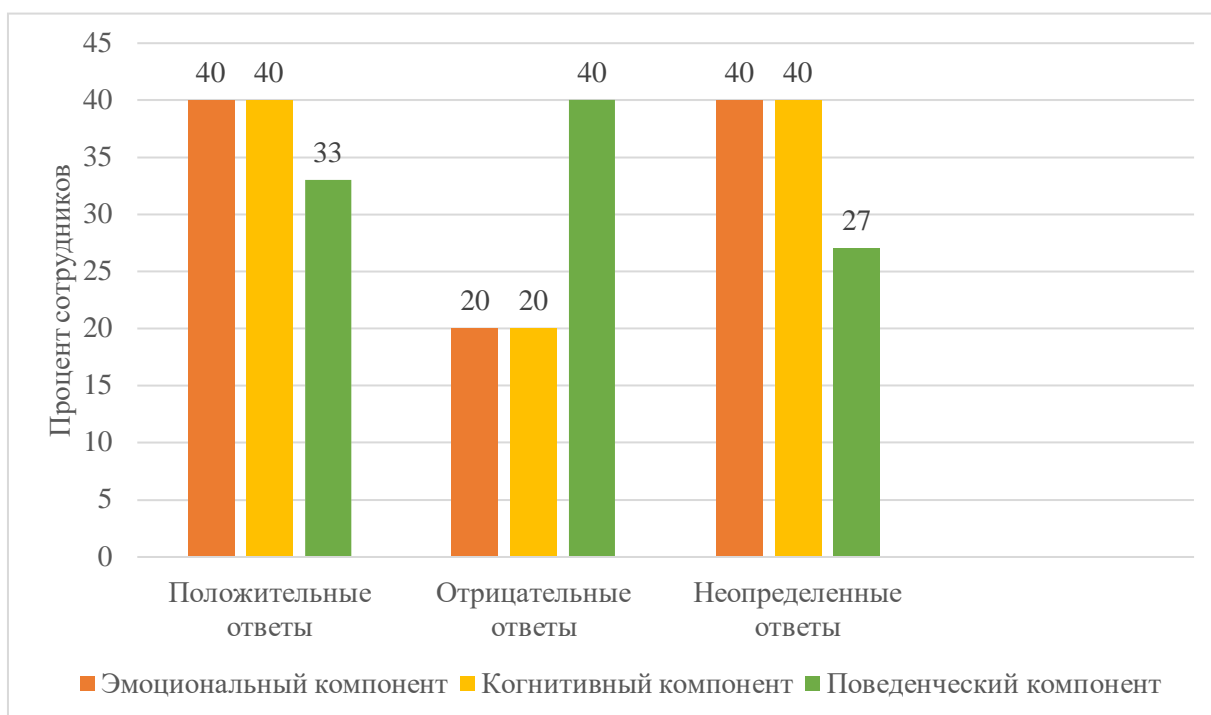


Рисунок 5. Распределение педагогов контрольной группы по оценкам каждого компонента психологического климата коллектива после эксперимента



Рисунок 6. Сравнение оценок каждого компонента психологического климата коллектива педагогов экспериментальной и контрольной групп после эксперимента

Выявление достоверных различий процентных долей педагогов по результатам оценки каждого компонента психологического климата коллектива в экспериментальной и контрольной группах с помощью методики Фишера

Определим, что критерием для разделения педагогов на тех, у кого «есть эффект» и «нет эффекта» будут выявленные положительные ответы компонента психологического климата коллектива.

Рассмотрим сначала эмоциональный компонент психологического климата коллектива.

Выдвинем гипотезы:

$H_0$ : доля педагогов, у которых проявляется исследуемый эффект, в одной группе не больше ( $\leq$ ), чем в другой.

$H_1$ : доля педагогов, у которых проявляется исследуемый эффект, в одной группе больше ( $>$ ), чем в другой.

Выберем уровень значимости (величину ошибки первого рода)  $p=0,05$  и построим четырехпольную таблицу.

	Есть эффект	Нет эффекта
Э гр. (15 чел.) (количество наблюдений и процентная доля)	9 Процентная доля: $\frac{9}{15} \cdot 100 \% = 60 \%$	6 Процентная доля: $\frac{6}{15} \cdot 100 \% = 40 \%$
К гр. (15 чел.) (количество наблюдений и процентная доля)	6 Процентная доля: $\frac{6}{15} \cdot 100 \% = 40 \%$	9 Процентная доля: $\frac{9}{15} \cdot 100 \% = 60 \%$
Суммы $\Sigma$ (30 чел.)	$9+6 = 15$	$6+9 = 15$

Найдем величины  $\varphi_1$  и  $\varphi_2$ , соответствующие процентным долям педагогов с положительным ответом эмоционального компонента в каждой

группе по таблице «Величины угла  $\varphi$  (в радианах) для разных процентных долей»: для 60 % значение  $\varphi_{\text{э}} = 1,772$ , для 40 % значение  $\varphi_{\text{к}} = 1,369$ . Вычислим эмпирическое значение критерия:

$$\varphi_{*_{\text{эмп}}} = (\varphi_{\text{э}} - \varphi_{\text{к}}) \cdot \sqrt{n_1 \cdot n_2 / n_1 + n_2} = (1,772 - 1,369) \cdot \sqrt{15 \cdot 15 / 15 + 15} = 0,403 \cdot 7,5 = 3,023$$

Найдем критическое значение критерия по таблице «Уровни статистической значимости разных значений критерия  $\varphi$  \* Фишера». Сопоставим эмпирическое значение  $\varphi_{*_{\text{эмп}}}$  с критическим значением  $\varphi_{*_{\text{крит}}}$ . Так как  $\varphi_{*_{\text{эмп}}} = 3,023$  больше  $\varphi_{*_{\text{крит}}} = 1,64$ , то считаем, что на 5%-ном уровне значимости есть все основания для отвержения гипотезы  $H_0$  о сходстве и принятия гипотезы  $H_1$  о различии. Можно считать на 5%-ном уровне значимости, что после проведения опытно-экспериментальной работы выявлены значимые различия процентных долей педагогов с положительными ответами эмоционального компонента психологического климата коллектива в экспериментальной и контрольной группе.

Проведем те же вычисления для когнитивного компонента психологического климата коллектива.

	Есть эффект	Нет эффекта
Э гр. (15 чел.) (количество наблюдений и процентная доля)	13 Процентная доля: $\frac{13}{15} \cdot 100 \% = 87 \%$	2 Процентная доля: $\frac{2}{15} \cdot 100 \% = 13 \%$
К гр. (15 чел.) (количество наблюдений и процентная доля)	6 Процентная доля: $\frac{6}{15} \cdot 100 \% = 40 \%$	9 Процентная доля: $\frac{9}{15} \cdot 100 \% = 60 \%$
Суммы $\Sigma$ (30 чел.)	13+6 = 18	2+9 = 11

Процентная доля педагогов с положительным ответом когнитивного компонента в каждой группе: для 87 % значение  $\varphi_{\text{э}} = 2,404$ , для 40 % значение  $\varphi_{\text{к}} = 1,369$ . Вычислим эмпирическое значение критерия:

$$\varphi^*_{эмп} = (\varphi_э - \varphi_к) \cdot \sqrt{n_1 \cdot n_2 / n_1 + n_2} = (2,404 - 1,369) \cdot \sqrt{15 \cdot 15 / 15 + 15} = 1,035 \cdot 7,5 = 7,762$$

Так как  $\varphi^*_{эмп} = 7,762$  больше  $\varphi^*_{крит} = 1,64$ , то считаем, что на 5%-ном уровне значимости есть все основания для принятия гипотезы  $H_1$  о различии. Можно считать на 5%-ном уровне значимости, что после проведения опытно- экспериментальной работы выявлены значимые различия процентных долей педагогов с положительными ответами когнитивного компонента психологического климата коллектива в экспериментальной и контрольной группе.

Проведем те же вычисления для поведенческого компонента психологического климата коллектива.

	Есть эффект	Нет эффекта
Э гр. (15 чел.) (количество наблюдений и процентная доля)	6 Процентная доля: $\frac{6}{15} \cdot 100 \% = 40 \%$	9 Процентная доля: $\frac{9}{15} \cdot 100 \% = 60 \%$
К гр. (15 чел.) (количество наблюдений и процентная доля)	5 Процентная доля: $\frac{5}{15} \cdot 100 \% = 33 \%$	10 Процентная доля: $\frac{10}{15} \cdot 100 \% = 67 \%$
Суммы $\Sigma$ (30 чел.)	6+5 = 11	9+10 = 19

Процентная доля педагогов с положительным ответом поведенческого компонента в каждой группе: для 40 % значение  $\varphi_э = 1,369$ , для 33 % значение  $\varphi_к = 1,224$ . Вычислим эмпирическое значение критерия:

$$\varphi^*_{эмп} = (\varphi_э - \varphi_к) \cdot \sqrt{n_1 \cdot n_2 / n_1 + n_2} = (1,369 - 1,224) \cdot \sqrt{15 \cdot 15 / 15 + 15} = 0,145 \cdot 7,5 = 1,088$$

Так как  $\varphi^*_{эмп} = 1,088$  меньше  $\varphi^*_{крит} = 1,64$ , то с ошибкой 5% можно утверждать, что нет достоверных различий процентных долей педагогов с положительными ответами поведенческого компонента психологического климата коллектива в экспериментальной и контрольной группе.