

УДК 371.215

DOI: 10.18324/2224-1833-2022-1-49-54

## Внутрикorporативное обучение как элемент процесса управления социально-психологическим климатом педагогического коллектива

Е.В. Лодкина<sup>a</sup>, Е.В. Трусевич<sup>b</sup>, Е.В. Фалунина<sup>c</sup>

Братский государственный университет, ул. Макаренко 40, Братск, Россия

<sup>a</sup>elena.lodkina.1953@mail.ru, <sup>b</sup>joint@brstu.ru, <sup>c</sup>falunina.elena@yandex.ru

Статья поступила 10.01.2022, принята 12.03.2022

*В статье рассматриваются результаты разработки и использования в практике внутрикorporативного обучения средней общеобразовательной школы программы развития личностного потенциала руководящего звена, обеспечивающего компетентность в формировании благоприятного психологического климата. Дается научно обоснованная оценка социально-психологического климата педагогического коллектива школы в период проведения исследования. Приводятся рекомендации по сохранению и улучшению благоприятного климата в конкретном коллективе.*

**Ключевые слова:** социально-психологический климат, педагогический коллектив, личностная и профессиональная компетентность руководителя, обучение руководителя.

## The influence of intracorporate training on the socio-psychological climate of the teaching staff

E.V. Lodkina<sup>a</sup>, E.V. Trusevich<sup>b</sup>, E.V. Falunina<sup>c</sup>

Bratsk State University; 40, Makarenko St., Bratsk, Russia

<sup>a</sup>elena.lodkina.1953@mail.ru, <sup>b</sup>joint@brstu.ru, <sup>c</sup>falunina.elena@yandex.ru

Received 10.01.2022, accepted 12.03.2022

*The article discusses the results of the development and use in the practice of intra-corporate education of a secondary school of a program for developing the personal potential of a managerial link, which ensures competence in the formation of a favorable psychological climate. A scientifically substantiated assessment of the socio-psychological climate of the teaching staff of the school during the period of the study is given. Recommendations for maintaining and improving a favorable climate for a particular team are given.*

**Keywords:** socio-psychological climate, teaching staff, psychological culture of the leader's personality, personal and professional competence of the leader, leader training.

Актуальность работы обусловлена необходимостью разработки конкретных рекомендаций и программ по улучшению социально-психологического климата в педагогическом коллективе посредством внутрикorporативного обучения участников образовательного процесса. Улучшение социально-психологического климата путем грамотной политики руководящего звена – задача, которая стоит перед многими руководителями общеобразовательных школ. Однако, для того, чтобы начать ее реализовывать, руководитель должен понимать, с чего начинать и как успешно двигаться в данном направлении. В первую очередь, это изучение себя как личности, своих индивидуально-психологических особенностей, а также самоидентификация в качестве руководителя и управленца.

Важно учитывать особенности коллектива, четко понимать, что необходимо сотрудникам. Часто руководитель не может сделать этого самостоятельно, или даже не пытается разобраться в этом, и именно тогда требуется помощь такого специалиста, как организационный психолог.

Под понятием социально-психологического климата (далее СПК) принято иметь в виду преобладающую и относительно устойчивую духовную атмосферу или психический настрой коллектива, проявляющийся как в отношениях людей друг к другу, так и в их отношении к общему делу [1].

Благоприятный социально-психологический климат может быть назван положительным, а точнее характеризуется как комфортная и безопасная

среда в том случае, когда в коллективе преобладает чувство защищённости, доверие, открытость в общении, уверенность в себе и в коллегах, возможность свободно мыслить, высказывать мнение, совершать ошибки без страха наказания. Кроме того, немаловажным является сплоченность такого коллектива [2].

Целью работы являлось выявление особенностей влияния руководителя на социально-психологический климат в педагогическом коллективе и разработка и апробирование рекомендаций и программы для формирования благоприятного социально-психологического климата в педагогическом коллективе общеобразовательной школы с непосредственным участием руководителя. Базой исследования послужила одна из средних школ города Братска численностью 30 человек, при руководящем звене 5 человек. Большинство педагогов данной школы имеют педагогический стаж более 10 лет, также в школе работает 6 молодых специалистов со стажем работы до 5 лет.

В качестве методик исследования личности руководителя и состояния социально-психологического климата в коллективе использовались батарея тестов: экспресс-методика по изучению социально-психологического климата в трудовом коллективе А.С. Михалюк и Л.Ю. Шальто; методика оценки уровня социально-психологического климата в коллективе А.Н. Лутошкина; методика оценки психологической атмосферы в коллективе А.Ф. Фидлера; методика «определения стиля руководства трудовым коллективом» В.П. Захарова и А.Л. Журавлева; методикой Айзенка (опросник МРІ) для определения темперамента; методика диагностики коммуникативных и организаторских способностей (КОС-2) [3].

Для внутрикорпоративного обучения была разработана программа, реализация программы происходит в три этапа: подготовительный, основной и заключительный.

На подготовительном этапе происходило наблюдение за коллективом и изучение индивидуально-психологических особенностей руководителей данной образовательной организации, сбор данных для исследования и их анализ. Основной этап заключался в составлении и апробации программы развития личностных особенностей и профессионализма руководителей, так как такая потребность была выявлена на подготовительном этапе. На заключительном этапе был проведен анализ и оценка результативности программы, подведены итоги работы. Ниже представлено описание программы. Данная программа разработана

для руководителей школы, ее цель - помощь руководителям в осознании собственных индивидуально-психологических особенностей;

развитие личностной и профессиональной компетентностей руководителей; теоретическая поддержка и помощь в создании единой команды педагогов. В связи с поставленной целью решались такие задачи, как-то: проведение психодиагностических исследований по выявлению индивидуально-психологических особенностей личности руководящего звена и восприятия их членами педагогического коллектива; осуществление комплексной работы с руководителями для достижения указанных выше целей; рефлексия ключевых аспектов создания благоприятного СПК в педагогическом коллективе. Программа рассчитана сроком на 4 месяца [4-9].

После реализации программы на заключительном этапе нами была проведена повторная диагностика СПК в данном педагогическом коллективе с целью определения динамики изменений.

В таблице 2 представлены результаты на подготовительном и заключительном этапах в рамках исследования СПК по методике О.С. Михалюка и А.Ю. Шальто.

Анализируя данную таблицу, можно с уверенностью говорить о том, что наблюдается положительная динамика в показателях всех трех компонентов. Оценка 0,54 по эмоциональному компоненту характеризует СПК, как положительный. Оценка в 0,64 балла по когнитивному компоненту позволяет оценить сложившийся СПК, как благоприятный, а оценка в 0,7 балла по поведенческому компоненту подтверждает это. Все три показателя попадают в положительную часть континуума, что говорит о позитивных изменениях в СПК данного педагогического коллектива.

Что касается результатов по второй методике диагностики СПК (по методике Е.И. Рогова), с ними можно познакомиться в таблице 3.

Полученные результаты говорят о положительной динамике, а именно, о том, что СПК изменился в лучшую сторону. Из степени начальной неблагоприятности он трансформировался в СПК со средней степенью благоприятности. Безусловно, это не наивысший возможный показатель, до идеала еще необходимо работать. Однако, позитивная динамика – это уверенный шаг на пути к радикальным изменениям.

С результатами исследования, полученного в рамках третьей методики А.Ф. Фидлера, можно познакомиться в таблице 4.

**Таблица 1.** Программа развития личностных качеств и профессионализма руководителя

№	Тема занятия	Цель проведения занятия	Содержание занятия	Отведенное время занятий
<b>Блок 1. Самопознание и самоидентификация («Я руководитель»)</b>				
1	Я и мои личностные особенности	Анализ личности каждого руководителя и выявление личностных позиций, которые можно улучшить	Индивидуальная беседа с каждым руководителем касательно его типа личности и обсуждение дефицитов, диагностика изучения личностной рефлексии, brainstorming-аргументация положительных сторон каждого руководителя (дискуссия)	1 ак. час
2	Я как руководитель педагогического коллектива	Идентификация себя как руководителя	Притча «Все в твоих руках», дискуссия «Ромашка», игра «Снежный ком» (мои функции и задачи)	1 ак. час
3	Я профессионал своего дела	Развитие управленческой компетентности	Упражнение «Повышение профессионализма», «Кинорежиссеры», игра гештальт-терапии «Психологический магазин»	1 ак. час
4	Стили руководства и повышение собственного авторитета	Познакомить руководителей с основными существующими стилями руководства и путями повышения авторитета	Теоретическая лекция «Стили руководства», создание презентационных плакатов «Плюс-минус», упражнение «Авторитетное дерево»	1 ак. час
5	Я и стресс в моей жизни	Научиться управлять стрессом	Упражнение «Заземление», упражнение «Гора с плеч», медитация «Путешествие на Голубую Звезду»	1 ак. час
<b>Блок 2. Пути оптимизации СПК в педагогическом коллективе и создание команды</b>				
1	СПК в коллективе педагогов	Изучение специфики СПК в коллективе педагогов, развитие социальной и профессиональной уверенности	Теоретическая лекция «СПК в педагогическом коллективе», притча «Пророк и длинные ложки», упражнение «Коридор просветления»	1 ак. час
2	Конфликты в коллективе и как их избежать	Осознать причины конфликтов и научиться их разрешать	Лекция - дискуссия «Межличностный конфликт: причины, факторы, этапы управления», упражнение «Швейцар», упражнение «Конфликт и линия»	1 ак. час
3	Специфика отношений с подчиненными	Осознать типичные ошибки руководителей в отношениях с подчиненными	Упражнение «Чувствительность к состоянию другого», мозговой штурм «Отношения со стажистами», «Отношения с молодыми специалистами», «Отношения с вновь прибывшими сотрудниками»	
4	Я и моя команда	Понять принципы командообразования	Мини-лекция «Этапы развития команды», упражнение «7 факторов командообразования», игра «Цветок»	1 ак. час
<b>Блок 3. Заключительный (рефлексивный)</b>				
1	Урок-рефлексия «Я руководитель»	Проанализировать особенности своей управленческой деятельности, сделать выводы касательно грамотной управленческой политики и изучить разработанные психологом рекомендации для административного крыла	Заключительная дискуссия, обсуждение рекомендаций для руководителей, рефлексия по программе	1 ак. час

**Таблица 2.** Результаты диагностики СПК до и после реализации программы обучения по методике О.С. Михалюка и А.Ю. Шалыто.

Показатели эмоционального компонента		Показатели когнитивного компонента		Показатели поведенческого компонента	
Подготовительный этап	Заключительный этап	Подготовительный этап	Заключительный этап	Подготовительный этап	Заключительный этап
0,24	0,56	0,08	0,64	-0,08	0,7

**Таблица 3.** Результаты диагностики СПК до и после реализации программы обучения по методике Е.И. Рогова.

Подготовительный этап	Заключительный этап
-1,96	+9,66

**Таблица 4.** Результаты диагностики СПК до и после реализации программы обучения по методике А.Ф. Фидлера

Критерий	Подготовительный этап	Заключительный этап
Дружелюбие/враждебность	5,58	5,12
Согласие/несогласие	4,64	4,52
Удовлетворенность/неудовлетворенность	4,68	4,66
Продуктивность/непродуктивность	4,66	4,52
Теплота/холодность	4,64	4,64
Сотрудничество/несогласованность	5,16	5
Взаимная поддержка/недоброжелательность	5,12	5,04
Увлеченность/равнодушие	3,94	3,88
Занимательность/скука	4,5	4,44
Успешность/безуспешность	5,02	4,66
Общий средний балл	47,94	46,48

Анализ полученных данных свидетельствует о том, что психологическая атмосфера в данном педагогическом коллективе изменилась в положительную сторону. Наибольшие изменения произошли по критериям «Успешность/безуспешность» и «Дружелюбие/враждебность». По-

казатель «Теплота/холодность» не претерпел изменений.

Интересными также оказались результаты изучения изменений во взгляде педагогического коллектива на преобладающий стиль руководства (таблица 5).

**Таблица 5.** Результаты изучения стиля руководства до и после реализации программы обучения по методике В.П. Захарова и А.Л. Журавлева

Директивный стиль руководства		Коллегиальный стиль руководства		Попустительский стиль руководства	
Подготовительный этап	Заключительный этап	Подготовительный этап	Заключительный этап	Подготовительный этап	Заключительный этап
25 (56%)	18 (40%)	14 (31%)	23 (51%)	6 (13%)	4 (9%)

Анализ полученных данных говорит о том, что после апробации разработанной программы большее количество человек считает преобладающим коллегиальный стиль руководства. Это говорит о том, что руководители стали прислушиваться к мнению членов данного педагогического коллектива и учитывать их пожелания. Уменьшение числового показателя по попустительскому стилю свидетельствует о том, что педагогический коллектив расценивает действия руководства как более ответственные и взвешенные.

Таким образом, анализ результатов психологических исследований показал, что после прохождения внутрикорпоративного обучения произошли поло-

жительные изменения в СПК данного педагогического коллектива.

Для того чтобы удостовериться в значимости различий результатов исследования, была проведена статистическая обработка данных с помощью непараметрического критерия G-Оуэна. Анализ был осуществлен только в отношении методик, связанных с измерением социально-психологического климата, так как это именно тот феномен, изменения в котором необходимо было проследить после реализации программы обучения руководителей. Ниже представлен расчет динамики по методике О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто (эмоциональный компонент, рисунок 1).



**Рис. 1.** Уровень статистической значимости

Таким образом, отклоняется  $H_0$  (гипотеза нулевая), принимается  $H_1$  (альтернативная гипотеза) – разница в распределении признака есть: программа эффективна.

Построим для наглядности ось значимости (расчет динамики по методике О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто (когнитивный компонент, рисунок 2):



Рис. 2. Уровень статистической значимости

Таким образом, отклоняется  $H_0$  (гипотеза нулевая), принимается  $H_1$  (альтернативная гипотеза) – разница в распределении признака есть: программа эффективна.

Построим для наглядности ось значимости (расчет динамики по методике О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто (поведенческий компонент, рисунок 3):



Рис. 3. Уровень статистической значимости

Таким образом, отклоняется  $H_0$  (гипотеза нулевая), принимается  $H_1$  (альтернативная гипотеза) – разница в распределении признака есть: программа эффективна.

Построим для наглядности ось значимости (расчет динамики по методике Е.И. Рогова, рисунок 4):



Рис. 4. Уровень статистической значимости

Таким образом, отклоняется  $H_0$  (гипотеза нулевая), принимается  $H_1$  (альтернативная гипотеза) – разница в распределении признака есть: программа эффективна.

Построим для наглядности ось значимости (расчет динамики по методике А.Ф. Фидлера, рисунок 5):



Рис. 5. Уровень статистической значимости

Таким образом, отклоняется  $H_0$  (гипотеза нулевая), принимается  $H_1$  (альтернативная гипотеза) – разница в распределении признака есть: программа эффект.

На основании исследований СПК в педагогическом коллективе были разработаны рекомендации для улучшения показателей СПК.

1. Важно быть более терпеливым к коллегам и уважительно относиться к мнению каждого из них даже тогда, когда кажется, что оно абсолютно нелепо или ошибочно. Особенно это касается молодых педагогов, которым свойственно ошибаться в

начале их педагогического пути. Толерантность по отношению к иным точкам зрения становится все более актуальной в современном обществе.

2. Коллеги оценят, если руководитель будет принимать решения, спросив их мнения и совета. Безусловно, зачастую руководитель сталкивается с ситуациями, когда нужно действовать быстро и решительно, но во многих случаях есть время для рассуждений и дискуссии. Сотрудникам будет приятно, если их мнение будет учитываться.

3. Следует постараться больше включать молодых педагогов в деятельность коллектива. Возмож-

но проведение беседы со стажистами, в которой им будет объяснено, что ошибки молодых специалистов – это то, что случалось и с ними в начале построения учительской карьеры.

4. Не стоит забывать о способах объединения коллектива, особенно таких, как проведение совместных мероприятий. Это поможет в сглаживании противоречий между сложившимися группировками.

5. Важно дать коллегам понять, что совместная деятельность в благоприятной психологической атмосфере способна принести как выдающиеся профессиональные результаты, так и улучшить собственное моральное состояние каждого члена коллектива.

6. Важно учитывать индивидуально-психологические особенности каждого сотрудника, а также не игнорировать его самочувствие и моральное состояние в данный момент. Все это следует оценить до того, как начнется разговор о его промахах и недостатках.

7. Критика при всем коллективе может изменить социально-психологический климат только в сторону еще более неблагоприятного, когда в коллективе появится «слабый», то есть тот, кто будет подвергаться высмеиванию со стороны коллег.

8. Нелишним будет овладеть навыками саморегуляции и самоконтроля, так как это может поспособствовать в критических ситуациях.

9. Группы в коллективе могут существовать, у людей есть на это право. Можно и нужно привлекать группы к организации дел, так как это может стать примером для других групп, которые захотят получить ценный опыт от активной группы.

10. Важно не забывать о необходимости периодического проведения социально-психологических тренингов и тренингов по командообразованию (тимбилдинг), что позволит укрепить отношения между коллегами.

Практическая значимость исследования заключается в том, что приведенные рекомендации и программа для педагогического коллектива можно использовать в средних общеобразовательных учреждениях с целью формирования благоприятного социально-психологического климата, предварительно изучив руководителя как личность с его психологическими особенностями, и педагогический коллектив конкретного общеобразовательного учреждения, выявив проблемные моменты во взаимоотношениях между его членами путем применения социально-психодиагностических методов и методик.

Таким образом, внутрикорпоративное обучение является достаточно важным и эффективным элементом процесса управления социально-психологическим климатом педагогического коллектива, что, в конечном счете, ведет к росту производительности труда и повышению качества предоставляемых услуг [10-12].

#### Литература

- Парыгин Б.Д. Социальная психология. Проблемы методологии, истории и теории. СПб.: ИГУП, 1999. 592 с.
- Боровкова Т.А., Шалагинова К.С. Технология формирования благоприятного психологического климата в педагогическом коллективе // Научное обозрение. Пед. науки. 2017. № 6-1. С. 24-27.
- Панфилова А.П. Социально-психологический климат в педагогическом коллективе. М.: Издательский центр «Академия», 2011. 240 с.
- Локтионова Т.Е. Личностные характеристики руководителя и их влияние на социально-психологический климат в коллективе // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2009. № 12. С. 258-262.
- Шмакова И.А. Влияние стиля руководства на психологический климат в коллективе // Концепт: электрон. журнал. 2015. Т. 10. С. 131-135. URL: <http://e-koncept.ru/2015/95070.htm> (дата обращения: 16.03.2022).
- Потапова Е.А. Влияние личных качеств руководителя на процесс управления образовательным учреждением // Новая наука: Теоретический и практический взгляд. 2015. № 6-2. С. 98-100.
- Чечель И.Д. Директор школы и его команда: стратегия и тактика коллективного профессионального развития. М.: Сентябрь, 2016. 192 с.
- Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. М.: Изд-во ин-та психотерапии, 2002. 488 с.
- Лодкина Е.В., Трусевич Е.В., Фалунина Е.В. Обучение руководителя как элемент процесса управления социально-психологическим климатом педагогического коллектива // Проблемы социально-экономического развития Сибири. 2021. № 3 (45). С. 47-54.