

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра методологии образования

**Управление созданием благоприятного психологического
климата в разновозрастном педагогическом коллективе**

**АВТОРЕФЕРАТ
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ
МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ**

магистранта 3 курса 351 группы
направления подготовки магистратуры
44.04.01 Управление образовательными организациями
профиль «Педагогическое образование»
факультета психолого-педагогического и специального образования

Растегаевой Виктории Сергеевны

Научный руководитель:

к.п.н, доцент

Зав. кафедрой

методологии образования:

д.п.н, профессор

И.В. Кошкина

Е.А. Александрова

Саратов 2024

Введение. Актуальность выбора темы обусловлена целым комплексом проблем в существующей управленческой практике российских образовательных организаций, затрудняющих формирование благоприятного социально-психологического климата в разновозрастном педагогическом коллективе, который в то же время выступает значительным резервом повышением эффективности воспитательно-образовательной деятельности.

Значительную роль в исследовании психологического климата в педагогическом коллективе сыграли работы В.В. Бойко, А.И. Донцова, Ю.М. Жукова, О.И. Зотовой, А.Г. Ковалева, Р.С. Немова, Б.Д. Парыгина, В.Е. Панферова, А.В. Петровского, А.Н. Сухова, Е.В. Шороховой, В.В. Шпалинского и других авторов, посвященные исследованию сущности и структуры психологического климата в коллективе, факторов влияющих на его состояние, характеристик благоприятного и неблагоприятного психологического климата, подходов к его формированию и регулированию. Актуальность и названные противоречия обусловили выбор темы исследования *«Управление созданием благоприятного психологического климата в разновозрастном педагогическом коллективе»*.

Цель работы - изучить теоретико-методологические особенности управления созданием благоприятного психологического климата в разновозрастном педагогическом коллективе и предложить направления его совершенствования.

Задачи исследования:

- раскрыть сущность и специфику менеджмента педагогического коллектива;
- изучить особенности создания благоприятного психологического климата в педагогическом коллективе;
- определить направления адаптации молодых специалистов в разновозрастном коллективе и предложить модель формирования благоприятного психологического климата в разновозрастном педагогическом коллективе;

- провести экспериментальную работу по созданию благоприятного психологического климата в разновозрастном педагогическом коллективе.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является процесс управления созданием благоприятного психологического климата в разновозрастном педагогическом коллективе.

Предмет исследования – методы управления созданием благоприятного психологического климата в разновозрастном педагогическом коллективе.

В качестве методологической основы исследования были использованы следующие *методы исследования*: теоретический анализ литературы; обобщение; систематизация; анкетирование; общенаучные методы исследования (анализ, синтез, дедукция, индукция).

Структура работы. Работа состоит из введения, двух разделов, заключения, списка источников, приложений.

База исследования: МОУ «СОШ села Вязовка имени Героя Советского Союза Е.А. Мясникова» Татищевского муниципального района Саратовской области.

Основное содержание работы. В первом разделе «Теоретические основы управления разновозрастным педагогическим коллективом» раскрываются особенности работы с педагогическим коллективом, выявлена специфика создания благоприятного психологического климата в педагогическом коллективе; систематизированы направления успешной адаптации молодых специалистов в разновозрастном коллективе как показатель благоприятного психологического климата; рекомендована модель создания благоприятного психологического климата в разновозрастном педагогическом коллективе.

Как показало недавнее международное сравнительное исследование педагогических работников, в российских школах удельный вес молодых учителей не превышает 5 %, а доля учителей старшего возраста (более 50 лет) составляет более 40 %. Следовательно, прослеживается тенденция роста

дискомфорта среди молодых педагогов, их стремление к смене профессии в ближайшей перспективе, а также затруднения в адаптации среди разновозрастного коллектива школы.

Сделан вывод, что сопровождение молодого педагога в рамках института наставничества можно подразделить на 3 этапа:

1) Адаптация. Наставник выявляет уровень теоретической и практической подготовленности молодых педагогов;

2) Мотивация. Происходит разработка совместного плана наставничества, а также проводится корректировка достигнутых навыков;

3) Проверка. Наставник проверяет уровень педагогической компетентности молодого специалиста, в выполнении его профессиональных обязанностей.

Формой отображения всех планируемых мероприятий может стать индивидуальный образовательный маршрут профессионального развития молодого педагога. Нами предложена комплексная модель создания благоприятного психологического климата в разновозрастном педагогическом коллективе школы. В рамках предложенной модели субъектами, ответственными за формирование благоприятного психологического климата в разновозрастном педагогическом коллективе, являются директора школ, завучи, штатные психологи, социальные педагоги. На основе рассмотренных принципов, подходов, методов и инструментов предложены 4 направления: закрепление системы традиций в школе (общешкольные события); проведение ряда командообразующих тренингов усилиями штатных и привлечённых психологов; совершенствование системы нематериального стимулирования для педагогического коллектива; составление индивидуальных образовательных маршрутов для молодых педагогов на основе института наставничества.

Во втором разделе «Практические аспекты формирования благоприятного психологического климата в разновозрастном педагогическом коллективе» осуществлены констатирующий, формирующий

и контрольный эксперимент по проверке эффективности модели создания благоприятного психологического климата в разновозрастном педагогическом коллективе.

Исследования были выполнены на базе МОУ «СОШ с.Вязовка имени Героя Советского Союза Е.А.Мясникова» Татищевского муниципального района Саратовской области. Материалом для исследования послужили результаты экспериментальной работы, проведенной в период учебной практики: Научно-исследовательская работа, срок: 24.01.2022-12.03.2023.

В рамках констатирующего эксперимента для сбора информации использовались опросные методы. Исследование проводилось в форме опроса среди молодых специалистов образовательной организации МОУ «СОШ с.Вязовка имени Героя Советского Союза Е.А.Мясникова». В анкетирование приняли участие 12 респондентов. Анализ полученных данных показал, что в целом молодые учителя довольны условиями, созданными в образовательной организации, характеризуют психологический климат коллектива как хороший, молодые педагоги нормально адаптируются в разновозрастном педагогическом коллективе, взаимоотношения с коллективом характеризуют как хорошие. Результаты тестирования по Е.И. Рогову «Оценка психологического климата в педагогическом коллективе» выявили: высокую степень благоприятности социально-психологического климата у 12 педагогов, результаты от +22 до +26; среднюю степень благоприятности социально-психологического климата у 21 педагога, результаты от +10 до +19. Согласно полученным результатам психологический климат в педагогическом коллективе МОУ «СОШ с.Вязовка имени Героя Советского Союза Е.А.Мясникова» имеет среднюю степень благоприятности.

С целью улучшения психологического климата проведён формирующий эксперимент, предусматривающий несколько направлений. По первому направлению следует отметить, что культивирование трудовых традиций в школе соотносят с конкретными работающими в коллективе

людьми, с учетом возраста, предпочтений, индивидуальных различий. Традиции основаны на нормах поведения, взглядах, ценностях, которые являются традиционными в коллективе.

По второму направлению в качестве практической работы совместно с штатным педагогом-психологом проведён тренинг «Мы команда!», направленный на сплочение педагогического коллектива.

По третьему направлению усовершенствована система морального стимулирования педагогических работников. Ключевые направления нематериального стимулирования включали:

1. Оказание методической поддержки. Предполагает обмен положительного опыта между педагогами внутри образовательного учреждения: организация взаимного обмена методическими или дидактическими материалами (планы-конспекты открытых уроков, викторин, классных часов, олимпиад и пр.);

2. Помощь администрации в оформлении заявок на гранты, направление на аттестацию, курсы повышения квалификации, публикации авторских программ, научных статей, глав монографий и пр.;

3. Допущение гибкости в планировании нагрузки педагогов и режима рабочего дня, недели согласно их предпочтениям за счёт грамотного составления расписания методистами и согласования коллективных интересов.

4. Участие педагогов в соавторстве при публикации коллективных монографий с обязательным указанием его фамилии в библиографической ссылке.

5. Вынесение официальных благодарностей, публичное вручение почётных грамот, занесение на доску почёта, а также объявление об этом факте на педагогических советах, родительских собраниях, классных часах.

6. Публикация заметок об отличившихся педагогах сайте школы, её паблика в социальных сетях, в городских газетах.

7. Предоставление дополнительных дней выходных при условии сверхурочной работы, а также отсутствия факта оформления больничных листов.

8. Поддержка уволившихся педагогов путём выражения благодарностей, положительных рекомендаций, их приглашение на общешкольные мероприятия, включая обмен педагогическим опытом.

9. Поддержка руководством школы творческих инициатив в учебной и воспитательной работе, а также предоставление доступа педагогического коллектива в процесс решения важных управленческих решений на уровне школы.

По четвёртому направлению был предложен индивидуальный образовательный маршрут (ИОМ) применительно к молодым педагогам МОУ «СОШ села Вязовка имени Героя Советского Союза Е.А. Мясникова» и На первом, адаптационном этапе, руководство школы, после проведения собеседования, прикрепляет наставника – педагога, который проработал в школе более 10 лет, имеет различные награды по итогам конкурсов профессионального мастерства. Вместе с тем, молодой педагог обязан провести самостоятельную работу с ознакомлением основной нормативно-правовой документацией школы. Наставник знакомит молодого сотрудника со зданием школы и расположением кабинетов, знакомит с остальными сотрудниками, добавляет его в чаты общешкольных мессенджеров и сообщества социальных сетей (ВК). Но самыми важными мерами на данном этапе, с нашей точки зрения, являются выявление профессионального дефицита и, по результатам анкетирования – составление индивидуального образовательного маршрута (ИОМ). Крайне желательно осуществить данные мероприятия в течение первого месяца работы. Попутно, наставник знакомит молодого педагога с родителями учеников и сопровождает его, по мере возможности, на родительских собраниях.

На мотивационном этапе, по мере первичной адаптации, молодой педагог под руководством наставника оформляет классный журнал, а также

составляет протоколы родительских собраний. Данная мера позволит молодому педагогу повысить личную культуру документооборота. Наставник помогает молодому учителю составлять дидактические и методические материалы как за счёт личного примера, так и за счёт стимулирования самостоятельного творческого мышления подопечного. Затем, данные материалы молодой педагог использует на практике.

Все вышепредложенные рекомендации были апробированы в управленческой практике МОУ «СОШ села Вязовка имени Героя Советского Союза Е.А.Мясникова».

При контрольном эксперименте был изучен индекс сплочённости К.Э. Сишора всего педагогического коллектива МОУ «СОШ села Вязовка имени Героя Советского Союза Е.А.Мясникова» (33 сотрудника). Проведённая оценка показала положительные результаты, поскольку 24 сотрудника из 33 отметили, что после проведённых мер формирующего эксперимента заметно возросла групповая сплочённость коллектива школы, 9 сотрудников считают её выше средней.

Была осуществлена оценка выявления профессионального дефицита молодых педагогов с помощью листов самооценки. Оценка проводилась в два этапа: в начале учебного года и в конце. В опросе участвовало 12 молодых педагогов.

Отмечена положительная тенденция освоения методических компетенций молодыми педагогами в течение учебного года благодаря усилиям наставников: если в начале года только трое из 12 молодых педагогов имели оптимальный уровень освоения, то в конце 2022-23 учебного года 8 молодых педагогов освоили данную компетенцию в совершенстве. Вместе с тем, если в начале года 2 педагога имели пороговый уровень компетенции, то к концу года все опрошенные уверенно владели данной компетенцией: 4 человека на допустимом уровне, 8 – на оптимальном. Получены следующие результаты по технологическим компетенциям среди опрошенных. Как показали опросы, в начале года у

троих педагогов уровень овладения технологическими компетенциями находился на пороговом значении.

После освоения индивидуального образовательного маршрута наблюдался заметные улучшения: половину респондентов достигли допустимого уровня, половину – оптимального по данной компетенции. Наибольший профессиональный дефицит прослеживался по проектным компетенциям в начале: 4 молодых педагога имели пороговый уровень по ним. К концу года по данной компетенции прослеживались заметные улучшения: 7 педагогов имели допустимый уровень освоения, 5 – оптимальный.

Наиболее качественные показатели прослеживались по уровню освоения информационно-коммуникационных компетенций (ИКТ-компетенций). Это связано, прежде всего, с тем фактом, что молодое поколение педагогов легче всего осваивает современные средства обработки информации, имеют большой опыт с работы с мультимедийным оборудованием за время своего профессионального обучения, а также являются активными пользователями социальных сетей.

В конце учебного года большая часть молодых педагогов (7 и 12 респондентов) уверенно владела ИКТ-компетенциями. На мотивационном этапе, по мере готовности молодого педагога, он может подать заявку на местные и региональные конкурсы педагогического мастерства. Совместно с наставником, происходит подготовка качественных материалов, включая личное портфолио и мультимедийные презентации. Аналогичным образом происходит подготовка к аттестационным мероприятиям, по итогам которых молодой педагог может повысить свою категорию.

Таким образом, внедрение индивидуальных образовательных маршрутов, в рамках комплекса мер формирования благоприятного психологического климата, позволило добиться следующих результатов в практику деятельности МОУ «СОШ села Вязовка имени Героя Советского Союза Е.А.Мясникова»: один молодой педагог занял 3 место в районном

конкурсе «Педагогический дебют, один педагог, занятый в программе дополнительного образования занял 2 место в региональном конкурсе «Сердце отдаю детям»; один учитель в октябре 2023 года получил первую категорию.

В целом, как показал проведённый опрос, внедрение индивидуальных образовательных маршрутов для молодых педагогов на основе института наставничества в практику формирования благоприятного психологического климата в разновозрастном педагогическом коллективе школы позволит существенно сократить профессиональный дефицит – если в начале учебного года до 30 % молодых педагогов имело пороговый уровень освоения некоторых компетенций, то в конце года все молодые педагоги обладали допустимым и оптимальным уровнями освоения ключевых компетенций (методических, технологических, проектных и ИКТ-компетенций).

Заключение. Изучение теоретических аспектов управления психологическим климатом разновозрастного коллектива образовательных организаций заметно отличается от менеджмента других видов организаций и учреждений, так как это связано с множеством человеческих взаимоотношений, большим количеством служебных ситуаций с максимальной ответственностью за процесс, а также результат управления. Сплочённость коллектива является движущим фактором образовательно-воспитательного процесса в общеобразовательной школе. Следовательно, формирование руководством школ благоприятного психологического климата положительно влияет мотивацию сотрудников к тщательному исполнению возложенных обязанностей. Достигнуть состояния, когда работа приносит специалистам удовольствие, можно только через умелую организацию труда, справедливую оценку и вознаграждение работников, содействуя их профессиональному росту, пониманию их проблем.

Мы пришли к выводу, что именно социально-психологический климат влияет на эффективность труда коллектива. Если в коллективе присутствует агрессия между сотрудниками, то ни о каком положительном результате

деятельности не идёт речи, если же коллеги поддерживают друг друга, задают благоприятный климат в коллективе, то сразу же повышается качество труда. Следовательно, современному руководителю общеобразовательной школы необходимо устанавливать теплые отношения с каждым членом педагогического коллектива, а также формировать благоприятный психологический климат, ведь именно такие действия – залог профессионального роста, творческого потенциала, стабильной работы учреждения, а, следовательно, и повышения качества образования в целом.

Исследования были выполнены на базе МОУ «СОШ села Вязовка имени Героя Советского Союза Е.А.Мясникова» Татищевского муниципального района Саратовской области: констатирующий формирующий и контрольный эксперимент. Согласно полученным результатам психологический климат в педагогическом коллективе МОУ «СОШ с.Вязовка имени Героя Советского Союза Е.А.Мясникова» имеет среднюю степень благоприятности.

Средняя степень благоприятности социально-психологического климата говорит о равновесии в групповых отношениях. Полученные результаты говорят о благоприятном климате в группе, большинство членов коллектива чувствуют себя благополучно. Практически у всех членов коллектива неплохие взаимоотношения, но особенно тесных дружеских связей немного. При оценке коллектива по эмоциональному и поведенческому компоненту именно эти люди давали среднюю оценку, определяя коллектив «Не плохим, но и не хорошим». Это говорит о том, что в целом они нормально чувствуют себя в данном коллективе, однако не являются активными участниками в дружеских взаимоотношениях. В коллективе не выявлено межличностных конфликтов, атмосфера достаточно благоприятна. Коллектив выступает как одна команда, однако не имеет самых высоких показателей сплоченности.

Формирующий эксперимент состоял из трёх направлений: совершенствование системы морального стимулирования педагогических

работников школы; организация тренингов на командообразование, совместимость, контактность, открытость, ответственность и проведение корпоративных мероприятий; Закрепление системы традиций в функционирование педагогического коллектива – культивирование норм поведения, взглядов, ценностей за счёт широко спектра ежегодных мероприятий: конкурсы, дни открытых дверей, субботники, посадка деревьев, смотры художественной самодеятельности и пр. Все мероприятия были осуществлены в управленческой практике школы.

В ходе контрольного эксперимента выявлено, что значительно улучшился психологический климат по показателю сплочённости: в результате тестирования 24 сотрудника из 33 отметили, что после проведённых мер формирующего эксперимента заметно возросла групповая сплочённость коллектива школы, 9 сотрудников считают её выше средней. Таким образом, внедрение индивидуальных образовательных маршрутов, в рамках комплекса мер формирования благоприятного психологического климата, позволило добиться следующих результатов в практику деятельности МОУ «СОШ села Вязовка имени Героя Советского Союза Е.А.Мясникова»: один молодой педагог занял 3 место в районном конкурсе «Педагогический дебют, один педагог, занятый в программе дополнительного образования занял 2 место в региональном конкурсе «Сердце отдаю детям»; один учитель в октябре 2023 года получил первую категорию. В целом, как показал проведённый опрос, внедрение индивидуальных образовательных маршрутов для молодых педагогов на основе института наставничества в практику формирования благоприятного психологического климата в разновозрастном педагогическом коллективе школы позволит существенно сократить профессиональный дефицит – если в начале учебного года до 30 % молодых педагогов имело пороговый уровень освоения некоторых компетенций, то в конце года все молодые педагоги обладали допустимым и оптимальным уровнями освоения ключевых

компетенций (методических, технологических, проектных и ИКТ-компетенций).