

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ ПСИХОЛОГИИ И ПЕДАГОГИКИ  
Кафедра общей и социальной педагогики

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ

В ГЭК

*и.о. зав. кафедрой*  
*(Н.М. Волынова)*  
*15 января* 2020 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
магистра

УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО КОЛЛЕКТИВА В  
УСЛОВИЯХ ЗАГОРОДНОГО ЛАГЕРЯ

44.04.01 Педагогическое образование  
Магистерская программа «Управление образованием»

Выполнила работу  
Студентка 3 курса  
Заочной формы обучения

Краханлёва  
Анна  
Алексеевна

Научный руководитель  
канд. пед. наук

Быков  
Сергей  
Александрович

Рецензент  
канд. пед. наук, доцент  
кафедры естественно-  
математических наук  
ТОГИРРО

Бояркина  
Юлия  
Анатольевна

Тюмень  
2020

Краханлёва Анна Алексеевна. Управление развитием педагогического коллектива в условиях загородного лагеря : выпускная квалификационная работа магистра : 44.04.01 Педагогическое образование, магистерская программа «Управление образованием» / А. А. Краханлёва; науч. рук. С. А. Быков; рец. Ю. А. Бояркина; Тюменский государственный университет, Институт психологии и педагогики, Кафедра общей и социальной педагогики. – Тюмень, 2020. – 75 с.: рис., табл. – Библиогр. список: с. 56–63 (53 назв.). – Прил.: с. 63–75.

Ключевые слова: начальное общее образование, среднее общее образование, качество образования, загородный лагерь, педагогический коллектив, развитие коллектива, управление развитием педагогического коллектива.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ .....	4
ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО КОЛЛЕКТИВА.....	10
1.1. ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ КОЛЛЕКТИВ КАК КОМПОНЕНТ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ .....	10
2.1. ОСОБЕННОСТИ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО КОЛЛЕКТИВА ЗАГОРОДНОГО ЛАГЕРЯ.....	14
1.3. УСЛОВИЯ И СРЕДСТВА РАЗВИТИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО КОЛЛЕКТИВА ЗАГОРОДНОГО ЛАГЕРЯ .....	17
ВЫВОДЫ ПО ПЕРВОЙ ГЛАВЕ .....	22
ГЛАВА 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО КОЛЛЕКТИВА В УСЛОВИЯХ ЗАГОРОДНОГО ЛАГЕРЯ.....	23
2.1. СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ РАЗВИТИЕМ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО КОЛЛЕКТИВА .....	23
2.2. МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИМ КОЛЛЕКТИВОМ ЗАГОРОДНОГО ЛАГЕРЯ.....	28
2.3. КРИТЕРИИ И ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНИВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИМ КОЛЛЕКТИВОМ .....	32
ВЫВОДЫ ПО ВТОРОЙ ГЛАВЕ .....	35
ГЛАВА 3. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ РАЗВИТИЕМ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО КОЛЛЕКТИВА В УСЛОВИЯХ ЗАГОРОДНОГО ЛАГЕРЯ.....	36
3.1. ОРГАНИЗАЦИЯ ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЙ РАБОТЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ КОНСТАТИРУЮЩЕГО ИССЛЕДОВАНИЯ .....	36
3.2. СОДЕРЖАНИЕ ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЙ РАБОТЫ .....	43
3.3. РЕЗУЛЬТАТЫ КОНТРОЛЬНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ И ОБЩАЯ ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЙ РАБОТЫ .....	46
ВЫВОДЫ ПО ТРЕТЬЕЙ ГЛАВЕ.....	50
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	51
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ Список .....	56
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. МЕТОДИКА ОПРЕДЕЛЕНИЯ ГРУППОВОЙ СПЛОЧЕННОСТИ (К.Э. СИШОР) .....	63
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. МЕТОДИКА ОЦЕНИВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ (К. КАМЕРОН, Р. КУИНН).....	64
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. МЕТОДИКА ОЦЕНИВАНИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ АТМОСФЕРЫ В КОЛЛЕКТИВЕ (Э.Ф. ФИДЛЕР).....	67
ПРИЛОЖЕНИЕ 4. ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО КОЛЛЕКТИВА .....	68

## СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

**Загородный детский оздоровительный лагерь:** стационарное детское учреждение, располагающееся на базе отдыха или на собственной территории, приспособленное для отдыха и оздоровления детей в возрасте от 6 до 17 лет [22].

**Коллектив:** объединение людей на основе личного и общего интереса и целей, реализация и достижение которых предполагают определенную структуру, внутреннюю организацию, дисциплину и ответственность, органы управления и самоуправления [8].

**Педагогический коллектив:** группа людей, организованная и сплоченная на основе образовательной деятельности, выполняющая учебно-воспитательную и социально-гуманитарную функции [14].

**Управление педагогическим коллективом:** деятельность по координации усилий педагогического коллектива, направленных на совместное достижение поставленных целей, по оперативному оцениванию психологического состояния педагогического коллектива, налаживание взаимодействия членов коллектива, стимулирование положительных отношений, рабочего настроения; воздействие на процессы коллективного мышления и формирования мнений, целей, намерений и мотивов, контроль за ходом учебной деятельности и оказание помощи, оценка достигнутых результатов и приложенных усилий [14].

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** Современный школьник большую часть своего дня тратит на обучение в государственных образовательных учреждениях: посещает обязательные уроки, дополнительные факультативы, консультации и выполняет самостоятельную учебную работу. Важную роль в организации внеучебного времени школьника занимают дополнительные структуры, к которым относят оздоровительно-образовательные центры, организующие молодежный досуг и оздоровление.

В рамках исследования актуальности данной темы становится необходимым отметить тот факт, что система дополнительного образования, включающая в себя детские загородные лагеря, является важной составляющей общего образования, так как способствует социализации подростков в уникальных условиях временного детского коллектива и краткосрочного пребывания в детском загородном оздоровительно-образовательном центре. По нашему мнению, необходимо уделить внимание не только организации досуговой деятельности и отдыха детей в лагере, как основного инструмента социализации, который представляет собой способность подростками получать наиболее важные, актуальные социальные навыки в условиях детского оздоровительно-образовательного центра, но и вопросам реализации учебного процесса. Оздоровительно-образовательные центры реализовывают активную деятельность не только в сфере обеспечения детского досуга, но и в организации учебного процесса в условиях загородного лагеря. С 2006 года детские лагеря перешли на круглогодичный режим работы, на базе лагерей начинают действовать смены с обучением в период учебной четверти.

Исследование организации учебно-воспитательного процесса в детском лагере является актуальным вопросом на современном этапе развития образовательной среды в Российской Федерации. Специалисты ставят под сомнение вопрос о том, имеют ли право детские центры дополнительного образования предоставлять обязательные образовательные услуги, осуществлять

учебную деятельность; актуальным становится вопрос качества образования в условиях загородного оздоровительно-образовательного центра, а также представляется необходимым рассмотрение вопроса нормативно-правового регулирования данной деятельности, так как законодатель не подразумевает организацию учебного процесса в детских лагерях.

Анализ теоретических источников, образовательной и управленческой практики по исследуемой проблеме позволяет говорить о наличии **противоречия** между необходимостью управления развитием педагогического коллектива и недостаточной изученностью вопроса об условиях управления развитием педагогического коллектива загородного лагеря.

Обозначенное противоречие позволило сформулировать **проблему исследования**: каковы условия управления развитием педагогического коллектива загородного лагеря.

**Объект исследования**: процесс управления развитием педагогического коллектива загородного лагеря.

**Предмет исследования**: условия управления развитием педагогического коллектива загородного лагеря.

**Цель исследования**: теоретическое обоснование и экспериментальная проверка действенности условий управления развитием педагогического коллектива загородного лагеря.

**Гипотеза исследования** основывается на предположении о том, что управление педагогическим коллективом в условиях загородного лагеря будет действенным, если:

- проанализированы организационные формы развития педагогического коллектива с точки зрения действенности их применения;
- разработана и реализована программа развития педагогического коллектива с учетом актуального состояния групповой сплоченности, психологической атмосферы в коллективе и уровня организационной культуры.

**Задачи исследования**:

1. Изучить теоретические аспекты проблемы развития педагогического коллектива.

2. Проанализировать основы управления развитием педагогического коллектива в условиях загородного лагеря.

3. Обосновать условия управления развитием педагогического коллектива загородного лагеря.

4. Провести экспериментальную работу по проверке действенности условий управления развитием педагогического коллектива загородного лагеря.

**Теоретико-методологическую базу исследования составили:**

– теоретические положения о сущности и функционировании педагогического коллектива(С.М. Вишнякова, Л.Н. Вольвач, В.А. Волгунова, С.Л. Фоменко);

– теория управления в образовании(В.Н.Антонова, О.Н.Карпей);

– теория управления коллективом (Т.М.Дмитриева, М.М.Седова);

– теоретические представления об условиях и средствах развития педагогического коллектива(Б.И. Камалиев,А.А. Карташова, О.Н. Карпей,А.С. Макаренко,Ю.С. Марченко);

– подходы к организации педагогической деятельности в условиях загородного лагеря(В.Н. Антонова,А.А. Афолина,В.А.Волгунов, К.Е. Лебедев);

– концептуальные положения о возможностях развития педагогического коллектива в условиях загородного лагеря (Л.В. Байбородова,В.А. Волгунов,И.Г. Харисова).

**Этапы исследования:**

Постановочный (январь 2018 года – март 2019 года): проводились изучение и анализ теоретических источников по теме исследования, имеющегося практического опыта; планировался ход исследования.

Собственно-исследовательский (апрель – август 2019 года): проведены констатирующее исследование, формирующий эксперимент, контрольное исследование.

Оформительско-внедренческий (сентябрь – декабрь 2019 года): обобщался накопленный эмпирический материал, оформлялся текст магистерской диссертации.

**Методы исследования:**

– теоретические методы исследования: изучение педагогической и методической литературы по проблеме исследования, анализ, обобщение, систематизирование;

– эмпирические методы: педагогический эксперимент, тестирование, анкетирование;

– методы математической обработки исследовательских данных.

**Экспериментальная база исследования:** Автономная некоммерческая организация «Областной санаторный оздоровительно-образовательный центр «Витязь».

**Научная новизна исследования** заключается в обосновании:

– особенностей, присущих педагогическому коллективу, осуществляющему свою деятельность в условиях загородного лагеря;

– средств развития педагогического коллектива в условиях загородного лагеря;

– эффективности, достоинств и рисков использования различных организационных форм работы для развития педагогического коллектива.

**Практическая значимость исследования:** разработанная и опробованная программа развития педагогического коллектива загородного лагеря может быть использована в работе руководителями детских загородных лагерей.

**Апробация результатов исследования:**

– Реализация программы по развитию педагогического коллектива в ходе экспериментальной работы (с июня 2019 г. по декабрь 2019 г. на базе АНО ОСООЦ «Витязь» г. Тюмени).

– Научная публикация в журнале «Молодой ученый» по теме исследования: Крахалёва А.А., Быков С.А. Условия развития педагогического



коллектива загородного лагеря / А.А. Крахалёва, С.А. Быков // Молодой ученый. – 2019. – №36. – С. 52-54.

– Научная публикация в журнале «Молодой ученый» по теме исследования: Крахалёва А.А. Условия развития педагогического коллектива загородного лагеря / А.А. Крахалёва, С.А. Быков // Молодой ученый. – 2019. – №48. – С. 139-141.

## ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО КОЛЛЕКТИВА

### 1.1. ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ КОЛЛЕКТИВ КАК КОМПОНЕНТ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ

Педагогический коллектив- это уникальная форма человеческого сотрудничества. От нескольких единиц до нескольких десятков и сотен педагогов способны объединиться для достижения главной цели – развития, воспитания и обучения юных учеников.

В отечественной науке идеи объединения педагогов начали встречаться и приобретать свою популярность в XIX веке, благодаря работам Л.Н. Толстого и К.Д. Ушинского. Педагоги описывали значимость роли взрослых в гармоничном воспитании ребёнка и заложили основы для современных представлений о сущности и функционировании педагогического коллектива[47].

Позже, в XX веке, значительный вклад в изучение данной темы внёс А.С. Макаренко, впервые назвав понятие «коллектив воспитателей» и описав свою теорию формирования коллективов. В своих сочинениях А.С. Макаренко подчёркивал, что в его системе по воспитанию «трудных детей» в колониях, в действующий коллектив воспитателей входили сами колонисты, обладающие авторитетом и принявшие ценности общества, в котором находятся[36].

Вовлечение самих воспитуемых в воспитательный коллектив вызвало резкую критику методов работы А.С. Макаренко его современниками, в особенности – его наиболее ярким противником, Н.К. Крупской. Н.К. Крупская придавала решающее значение коллективной работе непосредственно педагогов, при этом – с «правильно» сформированным мировоззрением, что совпадало с господствующими в то время идеями коллективизации общества, ведущей роли коммунистической партии[36].

Как итог, идеи Н.К. Крупской были поддержаны многими научными работниками в области педагогики того времени, и к 50–60-м гг. XX в., из-за существования противоположных позиций и множества противоречащих

исследований, в отечественной педагогике не существовало единого понимания, чем именно является педагогический коллектив. Это серьёзное научно-педагогическое упущение подчёркивал в своих работах В.А. Сухомлинский: «Нет в современной педагогической литературе книг, которые бы глубоко раскрывали суть, роль, место педагогического коллектива в сложном учебно-воспитательном процессе»[47].

На сегодняшний день понимание сущности педагогического коллектива практически прямо противоположно тому, как оно понималось около 100 лет назад.

Если А.С. Макаренко не разделял коллектив на педагогов и учащихся, а, напротив, считал, что их совместная деятельность и образует коллектив, то сегодня, в рамках действующей в России образовательной системы, закрепилось мнение, что педагогический коллектив – это штат педагогов, который является одним из субъектов образовательного процесса.

Педагогический коллектив в современном понимании рассматривается в некотором вакууме, в отрыве от ученического коллектива, и данная концепция, по мнению некоторых исследователей, создаёт противоречия, которые начинают множиться и усугубляться, и значительно усложняет эффективное выполнение педагогическим коллективом своих функций по обучению и воспитанию учащихся[45].

Тем не менее, в рамках современной образовательной парадигмы мы будем рассматривать педагогический коллектив не как продукт совместной деятельности учителей и учеников, а как самостоятельный образовательный субъект.

Так, в трудах С.М. Вишняковой педагогический коллектив рассматривается как «группа людей, организованная и сплоченная на основе образовательной деятельности и выполняющая две основные функции: учебно-воспитательную (характеризующую потребности общества) и социально-гуманитарную (характеризующую личные интересы работников)»[14].

В.С. Лазарева определяет педагогический коллектив как «группу совместно работающих педагогов, имеющих общие, личностно-значимые образовательные цели, реализующих структуру межличностных взаимоотношений и взаимодействий»[31].

В работах Е.В. Акимовой и Е.В. Солдатовой педагогический коллектив описывается как «объединение педагогов образовательного учреждения, связанных общими мировоззренческими взглядами специалистов, их воспитательными целями и задачами»[42].

Е.А. Селюкова понимает педагогический коллектив как «самоуправляемую профессиональную общность педагогов образовательного учреждения, осуществляющих свою деятельность по реализации совместно выработанной и принятой цели»[47].

В нашей работе мы будем опираться на определение педагогического коллектива, описанное С.М. Вишняковой, поскольку, на наш взгляд, оно наиболее полно отражает комплексность и многофункциональность данного вида коллектива.

Педагогический коллектив обладает всеми признаками, присущими любому обычному коллективу (устойчивое взаимодействие во времени и пространстве, однородность состава, сплочённость на основе единства взглядов и целей, структурированность, организованность, готовность к принятию новых членов), но, в то же время, имеет ряд отличительных особенностей[16; 20; 41; 47]:

–полифункциональность (современный учитель, а, следовательно, и коллектив выполняет множество функций – предметника, руководителя кружка, психолога, общественного деятеля);

–самоуправляемость (вопросы жизни и деятельности педагогического коллектива обсуждаются на различных уровнях управления);

–коллективный характер труда и коллективная ответственность за результаты деятельности (деятельность отдельных учителей может быть

эффективной только в том случае, если она согласована с действиями, ценностными ориентациями, убеждениями, методами работы других педагогов);

–не нормирование рабочего дня учителя (отсутствие временных рамок на выполнение различных видов педагогического труда, что является фактором риска для перегрузки, нехватки свободного времени, стрессов у педагогов);

–преимущественно женский состав (женщины более предрасположены к воспитательной деятельности, более гибки в выборе приемов у способов педагогического воздействия).

Современный опыт подтверждает, что эффективность работы педагогического коллектива напрямую зависит от качества созданной для её развития системы по управлению конкретным коллективом. Такая система, как правило, формируется руководителями учреждения, и получает дальнейшее развитие благодаря усилиям самих членов коллектива. Она должна основываться на взаимном уважении педагогов и учащихся, на единстве мнений и идей педагогов; должна организовывать продуктивное взаимодействие субъектов образовательного процесса, нацеливаться на их воспитание, просветление и объединение, а также на создание особой, комфортной и высоконравственной атмосферы в учреждении[52].

Таким образом, под понятием «педагогический коллектив» мы будем понимать группу людей, организованную и сплоченную на основе образовательной деятельности, выполняющую учебно-воспитательную и социально-гуманитарную функции (С.М. Вишнякова). В контексте современной образовательной системы педагогический коллектив представляет собой штат сотрудников, являющийся самостоятельной субъектной образовательной единицей.

## 2.1. ОСОБЕННОСТИ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО КОЛЛЕКТИВА ЗАГОРОДНОГО ЛАГЕРЯ

Несмотря на то, что формулировка «педагогический коллектив» применяется и к тем коллективам, что осуществляют свою деятельность в общеобразовательных учреждениях, и к тем, что функционируют в условиях учреждений дополнительного образования, оздоровительно-образовательных центрах и загородных лагерях, нельзя не отметить, что вторым присуща особая специфика.

Прежде всего, обозначим, какое учреждение можно считать загородным лагерем. Загородный детский оздоровительный лагерь – это стационарное детское учреждение, располагающееся на базе отдыха или на собственной территории, приспособленное для отдыха и оздоровления детей в возрасте от 6 до 17 лет. (Л. Ильина)[22].

Для России такой вид детского лагеря является одним из наиболее привычных (по сравнению с загородными или заграничными). Загородный лагерь, как правило, располагается на природе: на морском побережье, в окружении леса, на берегу реки. Обычная лагерная смена длится 21 день, и зачастую организуется при поддержке государственных или общественных организаций. Загородный лагерь также отличается наличием того или иного профиля, среди которых: образовательный, спортивный, туристический, тематический или лагерь актива. Работа в лагере осуществляется по вариативным программам, обеспечивающим всестороннее развитие ребенка, оздоровление и удовлетворение его духовных потребностей[32].

Педагогический коллектив загородного лагеря задействуется на любой лагерной смене с обучением. Из участников данных смен формируются учебные группы, за каждым из которых закреплён собственный классный руководитель, который организует для него образовательный процесс на протяжении всей смены. В условиях лагеря учителя реализуют свои педагогические функции согласно существующему распорядку дня – как правило, во время первой и

второй смены обучения. Лагерь предоставляет учителям транспорт, жилье, а также дополнительно оплачивает работу[4; 32].

В соответствии со временем обучения педагоги разрабатывают план отрядной и общелагерной работы. Обязанности по организации внеурочной деятельности, как правило, возложены на вожатых и организаторов, однако, могут проводиться и с поддержкой педагогов[22].

Следовательно, педагогический коллектив, осуществляющий свою деятельность в загородном лагере, обладает следующими особенностями:

1. Насыщенность, интенсивность и высокий темп жизнедеятельности в лагере, включая интенсивность общения, как с коллегами, так и с учащимися. Постоянное совместное проживание на территории лагеря, и, следовательно, более частое бытовое и профессиональное взаимодействие, обуславливает развитие более неформальных отношений между членами коллектива.

2. Наличие специфичных форм работы, характерных для загородных лагерей: ведение кружков, организация лагерных мероприятий, туристические походы на природу и т.д.

3. Работа с регулярно обновляющимся полностью составом учащихся – каждую новую смену (примерно раз в месяц) педагогам необходимо позаботиться об организации ускоренного знакомства с новыми учениками, гибко отреагировать на новый временный детский коллектив, подобрать новые, подходящие формы работы, наладить продуктивное взаимодействие между самими педагогами и учащимися, а также организовать такой план работы, который принесёт обоим участникам образовательного процесса максимальную пользу за короткий промежуток времени.

4. Более активные и творческие формы деятельности. Благодаря расположению территории загородного лагеря на природе, специально оборудованным педагогическим мастерским и другому специфическому оборудованию и помещениям, возможности реализовывать вариативные

учебные программы и личные творческие инициативы, педагоги получают ряд дополнительных возможностей по организации своих занятий и мероприятий.

5. Более неформальная атмосфера деятельности. Каждый день в загородном лагере у детей эмоционально насыщен, активен, и располагает к тому, чтобы дети были гораздо более раскрепощены личностно и эмоционально, чем в общеобразовательном учреждении. Вследствие чего посещение уроков педагогов учащимися происходит в отсутствие ряда формальных признаков, таких как наличие школьной формы или строгой дисциплины, заданной управленческой стратегии.

6. Сотрудничество с сотрудниками лагеря. Несмотря на то, что педагоги являются несколько обособленным коллективом от других сотрудников лагеря, они сталкиваются с необходимостью тесного сотрудничества с персоналом для решения специфичных лагерных задач: совместно с вожатыми и организаторами (помощь в организации лагерных мероприятий, разрешении необычных ситуаций и проблемных вопросов в лагере), психологами и воспитателями (консультации и советы по психолого-педагогическому сопровождению детей в условиях лагеря).

7. Следование нетипичным образовательным задачам. Детский загородный лагерь, как правило, ставит перед собой цели, значительно отличающиеся от целей общеобразовательных учреждений, к чему педагоги должны гибко приспосабливаться. Так, в числе специфичных задач лагеря: организация детского досуга и отдыха с опорой на индивидуальность и неповторимость каждого ребёнка, обеспечение личностного развития и самореализации ребёнка в сочетании с соблюдением социальных норм и правил лагеря, пропаганда здорового образа жизни, развитие у ребёнка креативности и стремления к познанию окружающего мира, формирование отношений сотрудничества в детском коллективе и др.

Таким образом, педагогический коллектив загородного лагеря обладает следующими особенностями: насыщенность, интенсивность и высокий темп жизнедеятельности и общения, развитие более неформальных отношений между



членами коллектива, наличие специфичных форм работы, работа со временными детскими коллективами, более активные и творческие формы деятельности, более неформальная атмосфера деятельности, сотрудничество с сотрудниками лагеря, следование нетипичным образовательным задачам.

### 1.3. УСЛОВИЯ И СРЕДСТВА РАЗВИТИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО КОЛЛЕКТИВА ЗАГОРОДНОГО ЛАГЕРЯ

Тема развития педагогического коллектива в условиях загородного лагеря является на сегодняшний день белым пятном в педагогике. Несмотря на актуальность данной проблемы, большинство исследований, связанных с близлежащими темами, посвящены или процессу подготовки педагогов к деятельности в загородном лагере, или вопросам эффективной организации педагогической деятельности в самом лагере, или же в целом способам развития педагогического коллектива в условиях общеобразовательного учреждения. Проблема же организации эффективного развития педагогического коллектива в загородном лагере, условия и средства этого развития упускаются из внимания исследователей. К практически полному отсутствию научно-методической базы по данной проблеме прибавляется и отсутствие каких-либо программ или методических пособий, которые послужили бы руководством к действию в сложной задаче развития педагогического коллектива в загородном лагере.

Среди выдающихся исследований по существу темы стоит отметить кандидатскую диссертацию В.А. Волгунова 2004 года, а также статью авторского коллектива в лице Л.В. Байбородовой, Г.И. Симоновой, И.Г. Харисовой, опубликованной в журнале «Ярославский педагогический вестник» в 2019 году [5; 15; 30].

Опираясь на данные исследования, а также на более общие исследования по проблемам развития педагогических коллективов (Л.Н. Вольвач, В.А. Волгунова, А.С. Макаренко, С.Л. Фоменко и др.) и организации педагогической деятельности в лагере (А.А. Афониной, В.А. Волгунова, К.Е. Лебедева и др.), мы

можем описать ряд условий, необходимых для развития педагогического коллектива в условиях загородного лагеря[4; 15; 16; 32; 34; 51]. Итак, развитие коллектива будет происходить успешно, если:

1. Будет обеспечено развитие индивидуальности, профессиональное самоутверждение каждого педагога, а педагогический коллектив, в свою очередь, будет нацелен на формирование и развитие индивидуальности каждого учащегося.

2. Будет обеспечена конкретность, выполнимость, социальная, личностная и практическая значимость целей и задач, стоящих перед коллективом, будет рационально распланирована деятельность по повышению уровня профессионального мастерства педагогов.

3. Будут обеспечены объективные факторы мотивирования педагогов к саморазвитию: моральное и материальное стимулирование деятельности, высокий социальный и профессионально-образовательный статус коллектива, государственная система мер, направленных на повышение престижа профессии, наличие социального пакета, оптимизация нагрузки и т.д.

4. Будет организовано инновационное пространство коллективной деятельности, требующее взаимодействия педагогов, вовлекающее каждого из них в работу по формированию лагерной смены от её начала до окончания.

5. Будет обеспечена эффективная система мониторинга и самоконтроля деятельности педагогического коллектива, включающая объективную и адекватную оценку успешности профессиональной коллективной деятельности, поиск путей к его совершенствованию.

6. Будут обеспечены условия для развития способностей, качеств психики и личности каждого педагога, позволяющие ему реализовывать существенные характеристики коллектива.

7. Будет создано ценностно-ориентационное единство образовательной среды, характеризующееся повышенным эмоциональным тонусом, отношениями, строящимися на принципах сотрудничества и взаимовыручки,

сплоченностью членов коллектива, доброжелательным вниманием коллектива к профессиональным и личностным проблемам каждого учителя.

8. Будет обеспечено необходимое материально-техническое обеспечение деятельности педагогического коллектива в соответствии с санитарно-гигиеническими нормами, высокий уровень информационной поддержки образовательного процесса.

9. Будет обеспечено соблюдение в образовательном процессе принципов, увеличивающих его психологическую комфортность и усиливающих мотивационный аспект деятельности педагогов (принцип гуманизма, принцип ценностно-смысловой и рефлексивной направленности, принцип позитивного корпоративизма).

10. Будут созданы субъектные, позитивные отношения между педагогами и детьми в условиях загородного лагеря.

Обеспечение данных условий при организации педагогического пространства загородного лагеря является благоприятной почвой для развития педагогического коллектива. Однако, чтобы запустить, поддерживать и контролировать процесс данного развития, необходимо использовать ряд средств по развитию коллектива. Опираясь на труды О.П. Бурдаковой, К.В. Васильевой, Т.М. Дмитриевой, А.М. Барыкинской, Ю.А. Марченко, Н.П. Фетискина и др. об организации процесса развития педагогического коллектива, мы можем перечислить следующие средства в виде организационных форм совместной деятельности, которые могут быть использованы в условиях загородного лагеря[7; 10; 12; 19; 36; 50]:

1. Методическая работа:

- научно-педагогические конференции;
- педагогические чтения;
- методические объединения;
- творческие отчеты отдельных педагогов;
- творческие отчеты методических объединений;
- методические советы;

- единый методический день;
- проблемные семинары и практикумы;
- школы молодого педагога;
- школы передового опыта;
- проведение открытых и показательных мероприятий;
- научно-педагогические конференции;
- педагогические чтения;
- ролевые, деловые и организационно-деятельностные игры;
- моделирование и анализ педагогических ситуаций;
- педагогические консилиумы.

2. Организация совместной психолого-педагогической поддержки конкретного ребёнка:

- заинтересованное совместное изучение ребёнка;
- последующая кооперационная работа по формированию его личности.

3. Проведение мероприятий с общей ответственностью, в которых педагоги могут реализовать свои коммуникативные навыки, педагогические умения, творческие амбиции:

- работа над коллективным творческим делом;
- разработка и проведение фестивалей;
- разработка и проведение игр, конкурсов, квестов;
- разработка и проведение концертов, представлений, шоу, дискотек;
- разработка и проведение тематических дней, ярмарок, мастер-классов;
- разработка и проведение эстафет, туристических походов, огоньков.

4. Аттестация и награждение педагогов:

– гласное, открытое, организованное руководителями лагеря при поддержке коллектива выдвижение педагогов на награждение, присвоение почётных званий.

5. Соблюдение коллективных традиций, ритуалов:

- посиделки, совместное времяпровождение;

- обряды посвящения в коллектив;
- интерактивное ведение стенда или доски объявлений с неформальными заметками, рисунками и записками для других членов коллектива;
- любительская съёмка, монтаж и совместный просмотр в конце смены фильма о запоминающихся моментах из совместной работы;
- ведение стены с коллажом из общих фотографий коллектива.

#### 6. Мероприятия неформального характера:

- общение коллектива в паблике или беседе в социальной сети;
- беседы, посиделки;
- круглый стол;
- дискуссионные вечера, педагогические гостиные;
- объединения педагогов по интересам и деятельности.

#### 7. Обязательные формы взаимодействия в условиях загородного лагеря:

- планёрка;
- совещание при директоре;
- педагогические советы;
- деятельность органов самоуправления лагеря.

Таким образом, организация развития педагогического коллектива включает в себя реализацию таких условий, как: обеспечение профессионального самоутверждения педагогов, опору на принципы гуманизма и позитивного корпоративизма, наличие конкретной, выполнимой и значимой цели педагогической деятельности и др., а также использование таких средств, как: совместная методическая работа, психолого-педагогическая поддержка детей, проведение мероприятий с общей ответственностью, мероприятий неформального характера, аттестация и награждение педагогов, соблюдение коллективных традиций, ритуалов и др.

## ВЫВОДЫ ПО ПЕРВОЙ ГЛАВЕ

1. Педагогический коллектив – это группа людей, организованная и сплоченная на основе образовательной деятельности, выполняющая учебно-воспитательную и социально-гуманитарную функции (С.М. Вишнякова). В контексте современной образовательной системы педагогический коллектив представляет собой штат сотрудников, являющийся самостоятельной субъектной образовательной единицей.

2. Загородный детский оздоровительный лагерь – это стационарное детское учреждение, располагающееся на базе отдыха или на собственной территории, приспособленное для отдыха и оздоровления детей в возрасте от 6 до 17 лет. (Л. Ильина). Педагогический коллектив загородного лагеря обладает собственной спецификой: насыщенностью, интенсивностью и высоким темпом жизнедеятельности и общения, развитием более неформальных отношений между членами коллектива, работой со временными детскими коллективами, наличием более активных, творческих форм деятельности, сотрудничеством с сотрудниками лагеря, выполнением нетипичных образовательных задач, поставленных руководством лагеря.

3. Организация развития педагогического коллектива загородного лагеря включает в себя реализацию таких условий, как обеспечение профессионального самоутверждения педагогов, опору на принципы гуманизма и позитивного корпоративизма, наличие конкретной, выполнимой и значимой цели педагогической деятельности, вовлечение каждого педагога в работу по формированию лагерной смены и др.

4. Для достижения высокого уровня развития педагогического коллектива загородного лагеря необходимо использование разнообразных средств: совместной методической работы, психолого-педагогической поддержки детей, проведения мероприятий с общей ответственностью, мероприятий неформального характера, аттестации и награждения педагогов, соблюдения коллективных традиций и ритуалов.

## ГЛАВА 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО КОЛЛЕКТИВА В УСЛОВИЯХ ЗАГОРОДНОГО ЛАГЕРЯ

### 2.1. СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ РАЗВИТИЕМ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО КОЛЛЕКТИВА

Для изучения современных подходов к управлению развитием педагогического исследования мы обратились к исследованиям по данной проблеме, изданным за последние 5 лет. Многие из аспектов, предложенных исследователями и авторами научных статей, возможно использовать в условиях загородного лагеря.

Так, О.П. Бурдакова в своей аналитике описывает модель управления развитием педагогического коллектива, базирующихся на двух основных компонентах: «явные знания» (explicit knowledge – знания, которые могут быть высказаны, записаны и переданы) и «неявные знания» (tacit knowledge – «ноу-хау», оценки, опыт, интуиция, секреты мастерства и навыки). Модель развития коллектива в этом контексте строится на реализации двух подходов: информационного (развивающего «явные знания» педагогов, реализующегося в процессе совместной научно-методической деятельности) и персонифицированного (развивающего «неявные знания» педагогов, реализующегося в процессе совместного анализа педагогами индивидуального опыта друг друга, а также при помощи других специальных процедур извлечения знаний) [10].

К.В. Васильева считает, что успех управления развитием педагогического коллектива зависит, в первую очередь, от самого руководителя (директора) образовательной организации. Именно на него, по мнению К.В. Васильевой, возлагается ответственность за правильный выбор стиля управления педагогическим коллективом, что непосредственно влияет на состояние эмоциональной атмосферы в коллективе, на качество культуры

взаимоотношений педагогов, на возможности их конструктивного взаимодействия. Успешность управления коллективом напрямую зависит от факта присутствия у руководителя «собственной концепции, индивидуального стиля деятельности в управлении и профессионального мышления». Руководителю необходимо создать в учреждении определённый комплекс организационно-педагогических условий, наиболее полезными из которых К.В. Васильева считает [12]:

- сочетание системного, ситуационного, личностно-ориентированного, демократического подходов управленческой деятельности;
- использование различных стилей управления в идеальном балансе;
- рациональная организация и управление методической работой коллектива педагогов;
- поддержка положительных неформальных взаимоотношений.
- грамотное выстраивание системы взаимоотношений руководителя коллектива и руководителя организации.

Подобных взглядов придерживается и Т.М.Дмитриева, подчёркивая, что решающая роль в определении курса развития педагогического коллектива принадлежит не членам самого коллектива или их лидерам, а непосредственно руководству организации. Рассуждая об управлении развитием педагогического коллектива, Т.М.Дмитриева выделяет ряд следующих факторов, оказывающих влияние на его продуктивность [19]:

- наличие современной техники и помещений для образовательной деятельности;
- активная и грамотная деятельность руководства по психологической и профессиональной поддержке педагогов, мотивирование педагогов к эффективной деятельности, поощрение инициатив;
- наличие обратной связи руководства с подчиненными, учащимися и родителями;



– способность руководителя учреждения к анализу результатов собственной деятельности (используя объективные статистические показатели, исследования, анкетирования, опросы);

– терпимое отношение руководстве к критике со стороны коллектива и готовность к позитивным изменениям.

А.М. Барыкинская описывает собственную систему по управлению развитием педагогического коллектива, которая, по её мнению, позволит не только существенно увеличить качество деятельности коллектива, но и улучшить формы взаимодействия между педагогами и руководством организации, формировать их субъектно-субъектные взаимоотношения. Для реализации данных задач А.М. Барыкинская предлагает определённый алгоритм по управлению развитием коллектива, состоящий из ряда последовательных действий со стороны руководства [7]:

1. Установить ключевую философию, идеологию, цель работы учреждения.
2. Обнаружить ключевые характеристики организационной культуры педагогического коллектива методом наблюдения, беседы.
3. Ответить на вопрос: соответствует ли актуальная цель и миссия организации основному виду организационной культуры коллектива.
4. Сформировать план изменений, подобрать формы и способы развития организационной культуры педагогов в желаемом направлении.
5. Реализовать получение объективных данных, исследовать документы (изучить биопсихологический климат педагогического коллектива, стиль его деятельности), провести диалог, собеседование с педагогами (обнаружить признанные в коллективе нормы и правила поведения, ценности, традиции).
6. Изучить и структурировать итоги исследования.
7. Создать рекомендации для членов педагогического коллектива, направленных на коррекцию и повышение результативности управленческой и педагогической работы.

8. Выбрать новые направления совместной работы руководства и педагогического коллектива учреждения с целью увеличения воспитательного потенциала, профессионализма и компетентности педагогических работников.

Интересна позиция Ю.С. Марченко, убежденной в необходимости поиска новых способов развития коллектива, помимо испытанного материального стимулирования и организации содержательной работы педагогов. Ю.С. Марченко описывает 4 ценных инструмента для создания системы управления развитием педагогического коллектива, являющимися «нефинансовыми и эффективными» [36]:

1. Признание (любой выдающийся результат должен быть подчеркнут, заявлен во всеуслышание и награжден).

2. Праздники (празднование крупных побед и промежуточных успехов в педагогической деятельности позволяет сохранять постоянный интерес и энтузиазм педагогов к своей профессии);

3. Четкое видение и разъяснение миссии учреждения (миссия должна быть сформулирована вдохновляюще и смело);

4. Создание рабочей обстановки, уравнивающей достижения и задачи (обеспечить наличие ощущение успеха у педагогов, одновременно с испытаниями для профессионального роста).

О.Н. Карпей рассуждает о управлении развитием педагогического коллектива в области инноваций: «Инновации не возникают сами по себе, они являются результатом научных поисков и опыта педагогического коллектива. Этот процесс не может быть стихийным, он нуждается в управлении, а также в руководителе, который должен быть готов к внедрению инноваций в педагогический коллектив». Для управления инновационным развитием коллектива О.Н. Карпей предлагает реализацию следующих этапов: выявить потребность в инновациях (анкетирование родителей и педагогов, проблемный анализ), изучить опыт по внедрению инноваций в других загородных лагерях, определить направления инновационной деятельности, выбрать конкретные мероприятия для их реализации, разработать и внедрить систему

стимулирования педагогов к инновационным изменениям, реализовать и оценить эффективность плана инновационных мероприятий, и, наконец, перевести в повседневную деятельность наиболее эффективные инновации[24].

А.А. Карташова и Б.И. Камалиев обозначают значимость для развития педагогического коллектива сформированной в учреждении системы наставничества. Авторы описывают наставника как «уважаемого, высококвалифицированного сотрудника, уполномоченного вести работу по профессиональному развитию коллег» и отмечают, что в современной образовательной парадигме помощь наставника для развития педагогического коллектива неопределима, ввиду многообразия его компетенций, таких как [25]:

- наставник–фасилитатор (раскрывает потенциал личности, формирует дружеские отношения между членами коллектива, вдохновляет);
- наставник–модератор (готовит и продумывает групповые мероприятия, дискуссии, публично выступает и планирует время);
- наставник карьерной навигации (выстраивает технологии карьерного роста педагогов);
- тренер прорывных компетенций (осваивает тренинговые технологии, проводит тренинги по развитию прорывных компетенций, таких как – инициативность, когнитивность, командность, лидерство);
- наставник проектного творчества (выявляет проблемы, организует проектную деятельность, вдохновляет и вовлекает в создание продукта);
- наставник предпринимательского творчества (создаёт творческие вызовы для педагогов, развивает их предприимчивость);
- наставник инженерного творчества (помогает находить проблемы, подбирать к ним решения и идеи, адаптировать их к реальности);
- наставник по организации научных, интеллектуальных состязаний;
- продюсер–провайдер ребенка (осуществляет поиск путей реализации творческого потенциала учащихся);
- наставник родительского образования.

Е.В. Сапожникова описывает собственную позицию на создание эффективной системы управления развитием педагогического коллектива – по её мнению, данная система должна включать в себя ряд подсистем[45]:

- по комплектованию учреждения педагогами, готовыми полноценно решать задачи его развития, квалификация которых соответствует федеральным государственным образовательным стандартам;
- по саморазвитию, профессиональной самореализации педагогов;
- по формированию комфортного микроклимата в коллективе;
- по ценностно-ориентированному управлению, сочетающему жёсткую организационную структуру и сетевое взаимодействия компонентов структуры управления.

Таким образом, нами были исследованы и резюмированы наиболее полезные и применимые в условиях лагеря современные подходы к управлению педагогического коллектива. В дальнейшей разработке и реализации программы по развитию педагогического коллектива загородного лагеря мы используем некоторые идеи и находки педагогов А.А. Карташовой и Б.И. Камалиева (о способах взаимодействия с коллективом педагогов), Ю.С. Марченко (о принципиальных особенностях организации системы развития) и О.Н. Карпей (о последовательности действия для внедрения инновационных форм деятельности в педагогический коллектив).

## 2.2. МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИМ КОЛЛЕКТИВОМ ЗАГОРОДНОГО ЛАГЕРЯ

Описывая такие нестандартные коллективы, как группы педагогов загородного лагеря, исследователи зачастую используют дедуктивный подход, описывая особенности, внутреннее строение и законы функционирования такого коллектива. Однако, нельзя не отметить, что педагогический коллектив загородного лагеря, несмотря на свою специфику, подчиняется не только всем общим признакам, присущим любому коллективу, но также и современным

теориям менеджмента по управлению коллективами. Рассмотрим способы управления коллективами, накопленные в мировой практике, и постараемся выявить наиболее удачные и полезные из них для использования в педагогической деятельности загородных лагерей.

Любая концепция современного менеджмента нацелена на более полную реализацию трудового и творческого потенциала сотрудников, на достижение общего экономического успеха, на удовлетворения личных потребностей работников. Однако, эти цели достигаются с помощью различных гибких моделей управления коллективами, персонал-технологий, различных концепций и идей в области управления человеческими ресурсами. Данное обилие средств менеджмента существует по причине того, что модели, функционирующие в одних организациях, могут оказаться совершенно не эффективными для других.

В целом, современные модели управления персоналом можно разделить на технократические, экономические и современные (Рисунок 1)[21].



Рис. 1. Современные модели управления коллективом

На основе данных общих моделей специалисты и исследователи развитых стран выделяют следующие, более конкретные модели управления коллективом сотрудников [21]:

1. Управление по целям. В рамках данной модели руководство делегирует коллективу конкретные задачи, определяет достижение конкретных результатов, а коллектив осуществляет деятельность по реализации этих задач и результатов. Управление по целям – это система не только управления, но и мышления и поведения членов организации. Целевое управление делает основной упор на мотивацию человеческих ресурсов, обеспечение сотрудничества между всеми членами трудового коллектива, развитие работников, постоянное обогащение труда.

2. Управление посредством мотивации. Данная модель опирается на изучение потребностей, интересов, настроений, личных целей сотрудников, а также на возможность соединения мотивации членов коллектива с производственными требованиями, с целями организации. Кадровая политика при такой модели ориентируется на развитие человеческих ресурсов, выбор эффективной мотивационной модели, укрепление морально-психологического климата, на реализацию социальных программ.

3. Рамочное управление. Это модель руководства коллективом, при которой сотрудники могут самостоятельно принимать решения в пределах установленных границ (рамок). Данная модель создает условия для развития инициативы, ответственности и самостоятельности работников, повышает уровень организованности и коммуникаций в организации, способствует росту удовлетворенности трудом, а также снимает с руководителя решение рутинных задач, чтобы разгрузить его для решения задач более высокого уровня.

4. Управление на основе делегирования. Данная модель считается одной из наиболее совершенных, поскольку эффективноразвивает у сотрудников инициативу, самостоятельность и трудовую мотивацию. Модель предполагает передачу сотрудникам компетенций и ответственности, право самостоятельно принимать решения и осуществлять их. Вместо отдельных поручений каждому

члену коллектива предоставляется определённая свобода деятельности, в рамках которой он может самостоятельно принимать решения.

5. Партисипативное управление. Данная модель базируется на основном положении: если сотрудник принимает участие в делах организации, если он вовлечен в управление и получает от этого удовлетворение, то он работает более заинтересованно и продуктивно. В рамках модели партисипативного управления члены коллектива получают право самостоятельно принимать решения по поводу планирования своей трудовой деятельности, ритму работы, технологии решения задач, а руководство привлекает их к подготовке и принятию решений по использованию ресурсов, форме оплаты труда, графику работы. Также, сотрудники принимают участие в инновационной, предпринимательской деятельности с различными формами вознаграждения.

6. Предпринимательское управление. В основе данной модели управления лежит концепция интрапренерства, получившая название от двух слов: «антрепренерство» – предпринимательство и «интре» – внутренний. Суть модели заключается в развитии предпринимательской активности внутри организации, представляющей собой сообщество предпринимателей, новаторов или творцов.

По нашему мнению, в контексте работы педагогического коллектива в условиях загородного лагеря, наиболее целесообразными и полезными из данных моделей являются предпринимательское управление (поощряющее творчество, стимулирующее внутреннюю мотивацию и внутренний самоконтроль), а также управление на основе делегирования (предоставляющее членам коллектива определённую свободу деятельности, свободу в принятии решений по своему развитию).

Итак, согласно современной теории менеджмента, существуют следующие модели управления коллективом: управление по целям, управление посредством мотивации, рамочное управление, управление на основе делегирования, партисипативное управление и предпринимательское управление.

## 2.3. КРИТЕРИИ И ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНИВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИМ КОЛЛЕКТИВОМ

Критерии и показатели системы управления любым коллективом определяются целью существования данной системы. В рамках нашей работы «Управление развитием педагогического коллектива в условиях загородного лагеря» целью и основным продуктом системы управления мы будем считать качество развития педагогического коллектива в условиях загородного лагеря.

В определении показателей развития педагогического коллектива мы опираемся на концепцию основных социально-психологических характеристик коллектива, разработанную специалистами в области педагогической и социальной психологии, кандидатами психологических наук –А.В.Петровским и В.В. Шпалинским [43].

Итак, критериями и показателями эффективности системы управления педагогическим коллективом мы считаем следующие (Таблица 1).

Таблица 1

### Критерии и показатели эффективности системы управления педагогическим коллективом

№	Критерий	Сущность критерия	Показатели
1	Информированность коллектива	Основное условие сознательного поведения педагога в соответствии с его целями и состоянием коллектива	<ul style="list-style-type: none"> <li>– высокие результаты педагогической работы всего коллектива (предоставление учащимся высокого уровня знаний, обеспечение комфортной психолого-педагогической среды для учащихся, создание в учреждении условий для интеллектуального, физического, эмоционального и духовного развития личности, выбор и использование наиболее целесообразных программ и подходов к обучению детей, соответствующую их потребностям, возрастным и личностным особенностям и др.);</li> <li>– чёткое осознание каждым членом коллектива его задач, содержания и итогов работы;</li> </ul>



			<ul style="list-style-type: none"> <li>– знание и соблюдение членами коллектива внутренних норм и правил поведения;</li> <li>– хорошее знание членами коллектива друг друга;</li> <li>– информированность членов коллектива о положительных и отрицательных сторонах его работы;</li> <li>– готовность педагогов к современным изменениям;</li> <li>– высокая мотивация педагогической деятельности;</li> <li>– личностно-профессиональное саморазвитие педагогов.</li> </ul>
2	Организованность коллектива	Четкое определение и упорядочение функций, прав и ответственности членов коллектива	<ul style="list-style-type: none"> <li>– чёткая и доступная организованность трудового процесса;</li> <li>– позитивное отношение работников к труду;</li> <li>– удовлетворительное состояние трудовой дисциплины, следование членами коллектива, установленным порядкам, нормам и правилам;</li> <li>– возможность беспрепятственного регулирования поведения в коллективе;</li> <li>– высокая степень согласованности действий в коллективе.</li> </ul>
3	Ответственность коллектива	Контроль над деятельностью членов коллектива с точки зрения выполнения принятых в организации правил и норм	<ul style="list-style-type: none"> <li>– положительный социально-психологический климат;</li> <li>– способность и готовность педагогов принимать на себя ответственность за успехи и неудачи совместной деятельности.</li> </ul>
4	Открытость коллектива	Способность устанавливать и поддерживать хорошие, строящиеся на коллективистской основе взаимоотношения с другими коллективами или их представителями, а также с новичками в своем коллективе	<ul style="list-style-type: none"> <li>– оказание членами коллектива разносторонней помощи и поддержки членам своего коллектива;</li> <li>– оказание членами коллектива разносторонней помощи членам других коллективов.</li> </ul>
5	Контактность коллектива	Позитивные личные, эмоционально благоприятные дружеские, доверительные взаимоотношения членов коллектива	<ul style="list-style-type: none"> <li>– благоприятный психологический климат в коллективе;</li> <li>– спокойная и дружелюбная обстановка;</li> <li>– внимание членов коллектива друг к другу, доброжелательность, уважение и тактичность.</li> </ul>
6	Сплоченность коллектива	Объединяющий процесс, характеризующий степень приверженности к группе её членов	<ul style="list-style-type: none"> <li>– уровень взаимной симпатии в межличностных отношениях;</li> <li>– степень привлекательности группы для ее членов</li> </ul>

7	Коллективизм	Постоянная забота членов коллектива о его успехах, стремление противостоять тому, что разобщает, разрушает коллектив	<ul style="list-style-type: none"> <li>– развитие коллективных традиций;</li> <li>– чувство уверенности каждого педагога в своём коллективе;</li> <li>– отсутствие равнодушия у педагогов, если задеты интересы коллектива;</li> <li>– способность членов коллектива решать все важные вопросы сообща и, по возможности, при общем согласии.</li> </ul>
8	Целостность коллектива	Особая форма взаимоотношений между членами коллектива, которая обеспечивает принцип развития личности не вопреки, а вместе с развитием коллектива	<ul style="list-style-type: none"> <li>– коллектив является сформировавшейся, чётко функционирующей системой деятельности с присущей ей организацией, распределением функций, определенной структурой руководства и управления.</li> </ul>

Таким образом, в нашей работе мы будем подбирать диагностический инструментарий эмпирического исследования, и разрабатывать программу развития педагогического коллектива, опираясь на следующие критерии и показатели оценивания системы управления педагогическим коллективом: целостность, информированность, организованность, ответственность, открытость, контактность, сплоченность и коллективизм.

## ВЫВОДЫ ПО ВТОРОЙ ГЛАВЕ

1. В современное время появляются новые, более гибкие и актуальные подходы к управлению развития педагогических коллективов. Одними из наиболее полезных и перспективных в применении в рамках деятельности загородного лагеря мы считаем идеи педагогов А.А. Карташовой и Б.И. Камалиева – о способах взаимодействия с коллективом педагогов; Ю.С. Марченко – о принципиальных особенностях организации системы развития, О.Н. Карпей – о последовательности действия для внедрения инновационных форм деятельности в педагогический коллектив.

2. Существуют следующие модели управления коллективом: управление по целям, управление посредством мотивации, рамочное управление, управление на основе делегирования, партисипативное управление и предпринимательское управление. По нашему мнению, в контексте работы педагогического коллектива в условиях загородного лагеря, наиболее целесообразными и полезными из данных моделей являются предпринимательское управление (поощряющее творчество, стимулирующее внутреннюю мотивацию и внутренний самоконтроль), а также управление на основе делегирования (предоставляющее членам коллектива определённую свободу деятельности, свободу в принятии решений по своему развитию).

2.А.В.Петровским и В.В. Шпалинским выделен ряд критериев и показателей оценивания системы управления педагогическим коллективом, в числе которых: целостность, информированность(условие сознательного поведения в соответствии с целями и состоянием коллектива), организованность(четкое определение и упорядочение функций, прав и ответственности), ответственность(контроль над деятельностью членов коллектива), открытость (способность оказывать помощь членам других коллективов), контактность(позитивные, доверительные взаимоотношения), сплоченность и коллективизм(забота членов коллектива о его успехах).

### ГЛАВА 3. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ РАЗВИТИЕМ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО КОЛЛЕКТИВА В УСЛОВИЯХ ЗАГОРОДНОГО ЛАГЕРЯ

#### 3.1. ОРГАНИЗАЦИЯ ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЙ РАБОТЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ КОНСТАТИРУЮЩЕГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Организация экспериментальной работы в нашем исследовании отталкивалась от основных положений гипотезы, сформулированных нами в начале работы, а именно: «эффективное управление педагогическим коллективом в условиях загородного лагеря будет осуществляться наиболее успешно, если будут проанализированы организационные формы развития педагогического коллектива с точки зрения эффективности их применения; если будет разработана и реализована программа развития педагогического коллектива с учётом актуального состояния групповой сплоченности, психологической атмосферы в коллективе и уровня организационной культуры».

Так, в рамках эмпирического исследования нами были поставлены следующие задачи:

1. Определить исходные показатели индекса групповой сплочённости, степени благоприятности психологической атмосферы, уровня организационной культуры у педагогических коллективов контрольной и экспериментальной группы.
2. Проанализировать организационные формы развития педагогического коллектива с точки зрения эффективности их применения.
3. Разработать, обосновать и реализовать программу по развитию педагогического коллектива экспериментальной группы в условиях загородного лагеря.
4. Провести повторную диагностику и определить степень эффективности разработанной программы для развития педагогического коллектива экспериментальной группы.

Эмпирическое исследование проводилось на базе АНО ОСООЦ «Витязь» города Тюмени.

В экспериментальном исследовании приняли участие 22 педагога:

1. Экспериментальная группа – 10 человек.

2. Контрольная группа – 12 человек.

Как было описано нами в главе 2, основными характеристиками педагогического коллектива являются: стремление к сохранению целостности коллектива, информированность, организованность, ответственность, открытость, контактность, сплоченность и коллективизм. Для решения задач исследования нами был подобран диагностический инструментарий, позволяющий оценить и проанализировать каждый из данных компонентов (Таблица 2).

Таблица 2

Диагностический инструментарий эмпирического исследования

Методика	Диагностируемый компонент	Цель проведения
1. Методика определения индекса групповой сплочённости Карла Эмиля Сизора (Приложение 1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Стремление к сохранению целостности группы</li> <li>- Сплоченность</li> <li>- Коллективизм</li> </ul>	Оценить степень интеграции группы, ее сплочения в единое целое.
2. Методика диагностики организационной культуры Камерона-Куинна (Приложение 2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Организованность</li> <li>- Ответственность</li> <li>- Информированность</li> <li>- Открытость</li> </ul>	Оценить важнейшие характеристики организационной культуры коллектива, такие как: общий стиль руководства, управление работниками, связующая сущность организации, стратегические цели, критерии успеха.
3. Методика оценки психологической атмосферы в коллективе Фреда Эдварда Фидлера (Приложение 3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Открытость</li> <li>- Контактность</li> <li>- Сплоченность</li> <li>- Коллективизм</li> </ul>	Оценить общий уровень и показатели психологической атмосферы в коллективе.

На начальном этапе работы нами были проанализированы различные организационные формы развития педагогического коллектива, описанные нами в главе 1, на предмет эффективности их применения (Таблица 3). Составляя

данную аналитику, мы опирались на методы рационализации и логического познания.

Таблица 3

Аналитика организационных форм развития педагогического коллективана предмет эффективности их применения

Организационная форма	Преимущества	Риски	Вывод об эффективности для развития педагогического коллектива
Критерий оценки			
1. Методическая работа	Позволяет сочетать развитие коллектива с развитием профессионального роста его членов, объединить коллектив для решения педагогически значимых задач	Формализация отношений в коллективе, стимулирование профессионально-партнёрских взаимоотношений между членами коллектива	Данная форма работы является недостаточно эффективной. Она необходима для развития методической компетентности педагогов (развивает информированность, организованность, ответственность коллектива), но нуждается в сочетании с более неформальными видами взаимодействия (риск ухудшения открытости и контактности коллектива)
2. Организация совместной психолого-педагогической поддержки конкретного ребёнка	Является значительным стимулом и мотиватором для объединения усилий коллектива, позволяет совместно совершить педагогически ценное дело	Требует значительных затрат времени и усилий, в ущерб другим задачам, поставленным перед педагогами в загородном лагере	Данная форма работы является высокоэффективной, поскольку развивает коллектив изнутри, под влиянием поставленной лично- и общественно-значимой цели, однако, её реализация возможна при наличии достаточного количества времени и желания педагогов сотрудничать для решения сложного педагогического вызова
3. Проведение мероприятий с общей ответственностью	Позволяет на долгое время объединить усилия коллектива, организовать процесс длительного, качественного и продуктивного	Неравномерный вклад, вносимый членами коллектива в мероприятие, а также столкновение различающихся	Данная форма работы является высокоэффективной. Вложение педагогами личного времени, усилий, эмоций в организацию мероприятия является надёжной, благоприятной

	общения и взаимодействия, предоставляет педагогам широкие возможности для самореализации в коллективе	взглядов на организацию мероприятия могут стать причинами конфликтов и негативных эмоций педагогов по отношению друг к другу	почвой для развития сплочённости, контактности, взаимной ответственности в коллективе, однако, во избежание конфликтных ситуаций необходим контроль взаимодействия со стороны руководителей или лидеров коллектива
4. Аттестация и награждение педагогов	Если данный процесс является гласным и открытым, а кандидатуры педагогов на награждение – не вызывающими сомнений, то награждение педагогов способно укрепить дух коллектива, мотивировать его членов на продолжение продуктивной работы	Если данный процесс продвигается с посылом конкуренции и несправедливости, а не с посылом возможности отметить успехи членов коллектива, оно вызовет у педагогов отрицательные эмоции и разобщит членов коллектива	Данная форма работы является слабоэффективной. В зависимости от компетентности организаторов, а также особенностей взаимоотношений, сложившихся в коллективе, аттестация и награждение педагогов может привести как к улучшению целостности коллектива, так и к его разобщённости
5. Соблюдение коллективных традиций, ритуалов	Позволяют развивать неформальную сторону взаимоотношений между педагогами, укрепить всеобщую сплочённость, открытость и коллективизм	Некоторые коллективные традиции и ритуалы могут вызвать отторжение у педагога, что значительно затруднит его вхождение в коллектив	Данный вид деятельности является среднеэффективным. Коллективные педагогические традиции и ритуалы необходимы для развития особых, доверительных отношений между членами коллектива, однако, данные традиции и ритуалы должны быть безусловно приняты каждым педагогом
6. Мероприятия неформального характера	Позволяют развивать межличностные отношения между членами коллектива, налаживать дружеские связи, развивают открытость и сплочённость	Некоторые мероприятия неформального характера достаточно сложны в организации и реализации, поскольку для их успешного	Данные мероприятия являются достаточно эффективными. Они имеют высокий потенциал в развитии неформальных, дружеских, открытых отношений между членами коллектива, однако, на практике нет возможностей проводить

	членов коллектива	проведения необходимо участие всех членов коллектива, при условии нехватки свободного времени у каждого из них	их регулярно
7. Обязательные формы взаимодействия в условиях загородного лагеря	В отличие от других организационных форм взаимодействия коллектива, обязательные встречи, регламентированные документами лагеря, уже обеспечены и встроены во внутренний распорядок дня организации. Развивают в коллективе информированность, организованность, ответственность.	Формализуют взаимоотношения между членами коллектива, снижают уровень открытости между педагогами.	Данная форма взаимодействия педагогов загородного лагеря не является эффективной. Она имеет отличительное преимущество, являясь основной и гарантированной опорой взаимодействия педагогического коллектива. Однако, базирование развития коллектива только на планёрках и советах является недостаточным для развития коллективизма, открытости, контактности, сплочённости педагогов.

Таким образом, наиболее эффективными организационными формами развития педагогического коллектива мы считаем (по убыванию): проведение мероприятий с общей ответственностью, организацию совместной психолого-педагогической поддержки конкретного ребёнка, мероприятия неформального характера, соблюдение коллективных традиций и ритуалов, методическую работу. Под эффективными формами работы нами подразумеваются те виды деятельности, которые развивают наибольший комплекс одних характеристик педагогического коллектива при наименьшем ущербе другим. Именно на эти формы работы мы и будем опираться, разрабатывая программу по управлению развитием педагогического коллектива в условиях загородного лагеря.

Следующим этапом нашей работы стало проведение констатирующего исследования. Нами была проведена диагностика индекса групповой сплочённости, степени благоприятности психологической атмосферы, уровня



организационной культуры у педагогических коллективов контрольной и экспериментальной группы, и получены следующие результаты (Таблица 4).

Таблица 4

### Результаты констатирующего исследования

Показатель	Контрольная группа (10 чел.)	Экспериментальная группа (12 чел.)
<b>1. Методика определения индекса групповой сплочённости Карла Эмиля Сишора</b>		
Высокий уровень групповой сплоченности (по мнению респондента)	0 чел.	0 чел.
Уровень групповой сплоченности выше среднего	2 чел.	1 чел.
Средний уровень групповой сплоченности	4 чел.	2 чел.
Уровень групповой сплоченности ниже среднего	3 чел.	7 чел.
Низкий уровень групповой сплоченности	1 чел.	2 чел.
Общий уровень групповой сплочённости (средний профиль)	Средний	Ниже среднего
<b>2. Методика диагностики организационной культуры Камерона-Куинна</b>		
Актуальная модель организационной культуры, признаки (средний профиль)	Адхократическая (гибкость, индивидуальность, внешней контроль, дифференциация)	Бюрократическая (внутренний контроль, стабильность, интеграция)
Предпочитаемая модель организационной культуры, признаки (средний профиль)	Клановая (гибкость, индивидуальность, внутренний контроль, интеграция)	Клановая (гибкость, индивидуальность, внутренний контроль, интеграция)
<b>3. Методика оценки психологической атмосферы в коллективе Фреда Эдварда Фидлера</b>		
Высокий уровень благоприятности психологической атмосферы	2 чел.	3 чел.
Уровень благоприятности психологической атмосферы выше среднего	5 чел.	6 чел.
Средний уровень благоприятности психологической атмосферы	2 чел.	2 чел.
Уровень благоприятности психологической атмосферы ниже среднего	1 чел.	1 чел.
Низкий уровень благоприятности психологической атмосферы	0 чел.	0 чел.
Общий уровень благоприятности психологической атмосферы	Выше среднего	Выше среднего

(средний профиль)		
-------------------	--	--

Наиболее наглядно данные констатирующего исследования мы можем увидеть на рисунках 2 и 3.

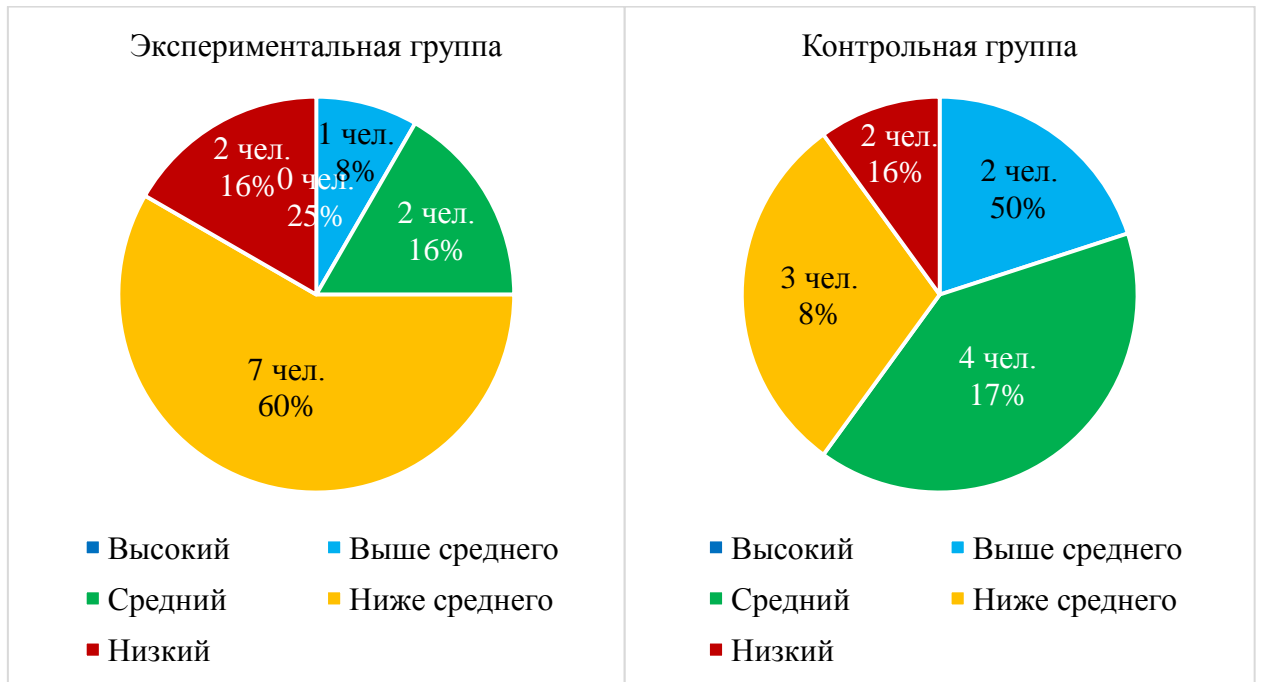


Рис. 2. Индексы групповой сплочённости Э.Сишора

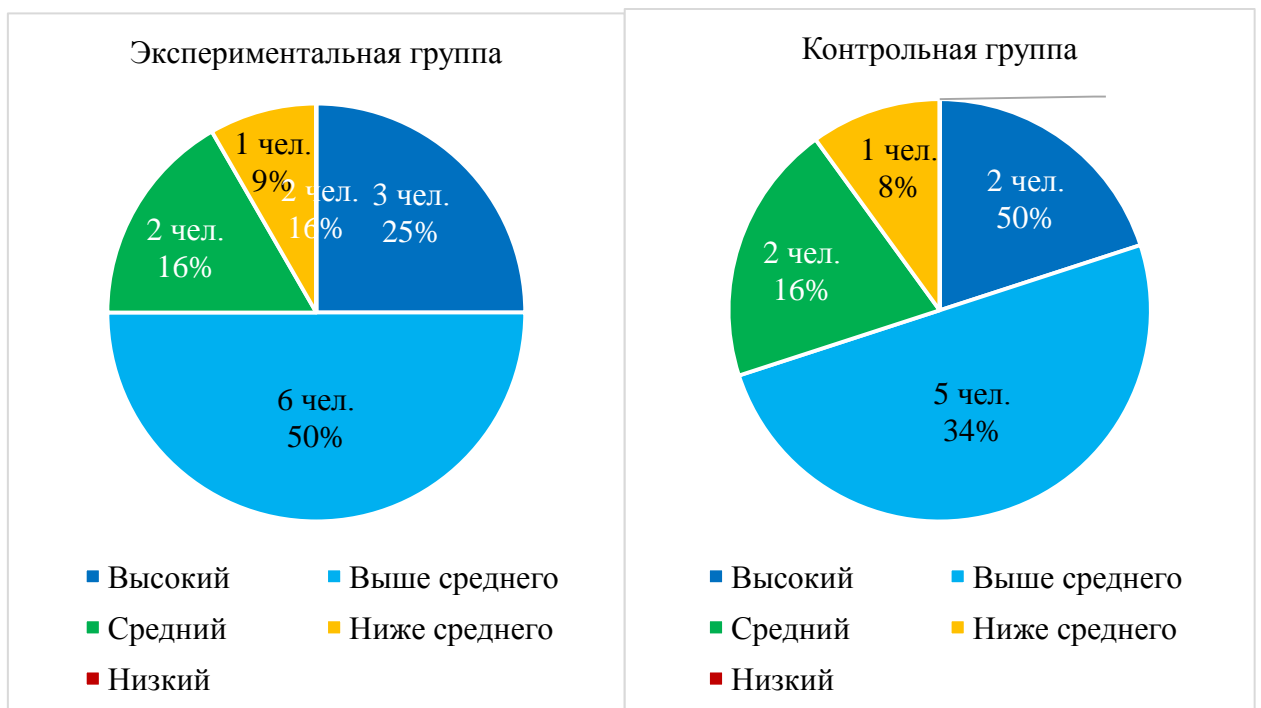


Рис. 3. Уровень благоприятности психологической атмосферы в коллективе

Результаты констатирующего исследования мы можем описать следующим образом:

1. В контрольной группе наблюдается более позитивный уровень развития педагогического коллектива, чем в экспериментальной. Педагоги контрольной группы показали наличие среднего уровня групповой сплочённости, достаточно высокий уровень благоприятности психологического климата в коллективе, и оценили себя как обладатели адхократической организационной культуры, отличающейся гибкостью и индивидуальностью, но, однако, явным внешним контролем со стороны руководства и заметной разрозненностью сотрудников лагеря.

2. Педагоги экспериментальной группы продемонстрировали весьма слабый уровень групповой сплочённости, однако, позитивно оценили уровень благоприятности психологической атмосферы в коллективе в целом. Члены экспериментальной группы позиционируют себя как носители бюрократической или иерархической организационной культуры, которая отличается высокой внутренней мотивацией и самоконтролем сотрудников, однако, постоянной стабильностью, отсутствием гибкости и простора для самореализации. Именно эту гибкость и индивидуальность педагоги отметили как желаемую в их коллективе.

Таким образом, на данном этапе нами был составлен план экспериментальной работы, проведена аналитика организационных форм развития педагогического коллектива на предмет эффективности их применения, проведён констатирующий этап исследования, интерпретированы и обобщены его результаты.

### 3.2. СОДЕРЖАНИЕ ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЙ РАБОТЫ

На экспериментальном этапе исследования нами была разработана и реализована программа по развитию педагогического коллектива на период с июня по декабрь 2019 г.

Цель программы: эффективное развитие педагогического коллектива по показателям его целостности, информированности, организованности, ответственности, открытости, контактности, сплоченности и коллективизма.

Задачи программы:

1. Создать программу с опорой на наиболее эффективные организационные формы развития педагогического коллектива (такие, как мероприятия с общей ответственностью, мероприятия неформального характера и др.).

2. Создать условия для активного, позитивного, продуктивного общения и взаимодействия педагогов друг с другом.

3. Создать в педагогическом коллективе условия для самореализации, личностного и профессионального роста, реализации педагогами своих творческих идей.

4. Организовать совместные виды деятельности, налаживающие доверительные отношения, новые качественные связи между членами коллектива.

5. Создать условия, снижающие степень формализма в педагогическом коллективе, за счёт участия педагогов в эмоционально и личностно раскрепощающих мероприятиях.

6. Разработать мероприятия, сочетающие методическую деятельность педагогов и развитие педагогического коллектива.

Принципы программы:

–принцип целесообразности (включение в программу тех мероприятий, которые вероятнее всего внесут ощутимый вклад в развитие педагогического коллектива);

–принцип методичности (построение программы с опорой на методическую составляющую педагогической деятельности);

–принцип демократичности (создание атмосферы открытости, дружелюбия, эмпатии, свободного обсуждения);

–принцип партнёрства (опора на продуктивную кооперацию педагогов друг с другом)

–принцип взаимной ответственности и уважения (основа коллективной педагогической деятельности).

Участники: 12 педагогов экспериментальной группы, составляющих педагогический коллектив в АНО ОСООЦ «Витязь» города Тюмени.

Сроки проведения: с июня 2019 г. по декабрь 2019 г.

Используемые организационные формы работы:

– коллективные традиции (ведение интерактивного стенда, создание общих фотоколлажей по итогам смен);

– методическая работа (заседания школы «Молодого педагога», собрания предметных методических объединений, открытые уроки, круглые столы, семинары, ролевые игры, научно-педагогические конференции, тренинги, творческие отчёты методических объединений);

– мероприятия неформального характера (педагогические гостиные, посиделки, игры, походы, праздники);

– мероприятия с общей ответственностью (коллективные творческие дела, педагогические выставки, организация эстафет и конкурсов для учащихся, мастер-классы);

– организация совместной психолого-педагогической поддержки конкретных детей.

Обоснование данной программы мы видим в следующем:

1. Программа разработана таким образом, чтобы успешно вписаться в режим работы лагеря АНО ОСООЦ «Витязь».

2. Разрабатывая данную программу, мы комбинировали разнообразные организационные формы работы, сочетая, согласно нашей аналитике, наиболее необходимые и эффективные из них. Так, организации методической работы, как наиболее важной и неотъемлемой в контексте лагеря, посвящено 34% программы; мероприятиям неформального характера и мероприятиям с общей ответственностью, как наиболее эффективным способам развития

педагогического коллектива, посвящено по 18% соответственно; также, 25% программы уделено бытовым сближающим традициям, не отнимающим много времени, и 5% – такой скрупулёзной работе, как организация психолого-педагогического сопровождения конкретных учащихся.

3. Данная программа направлена на комплексное и сбалансированное развитие каждого из компонентов педагогического коллектива: целостности, информированности, организованности, ответственности, открытости, контактности, сплоченности и коллективизма.

4. Данная программа соответствует возрастным особенностям, потребностям, профессиональному уровню и интересам педагогов экспериментальной группы.

Ожидаемые результаты программы:

1. Развитие уровня групповой сплочённости с уровня «ниже среднего» на «выше среднего».

2. Переход от бюрократической к клановой организационной форме (иными словами, приобретение коллективом характеристик гибкости, творческой, индивидуальности, свободы в самовыражении).

3. Закрепление уровня благоприятности психологической атмосферы в коллективе на позиции «выше среднего» или на более высокой.

Содержание программы изложено в Приложении 4.

Так, на экспериментальном этапе работы нами была разработана и реализована программа по развитию педагогического коллектива в условиях педагогического лагеря.

### 3.3. РЕЗУЛЬТАТЫ КОНТРОЛЬНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ И ОБЩАЯ ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЙ РАБОТЫ

В декабре 2019 г, на этапе контрольного исследования нами был проведён ретест использованных ранее диагностических методик среди членов

контрольной и экспериментальной группы педагогов. Полученные нами данные описаны в таблице 5.

Таблица 5

## Результаты контрольного исследования

Показатель	Контрольная группа (10 чел.)	Экспериментальная группа (12 чел.)
1. Методика определения индекса групповой сплочённости Карла Эмиля Сижора		
Высокий уровень групповой сплоченности (по мнению респондента)	0 чел.	3 чел.
Уровень групповой сплоченности выше среднего	2 чел.	6 чел.
Средний уровень групповой сплоченности	4 чел.	2 чел.
Уровень групповой сплоченности ниже среднего	3 чел.	1 чел.
Низкий уровень групповой сплоченности	1 чел.	0 чел.
Общий уровень групповой сплочённости (средний профиль)	Средний	Выше среднего
2. Методика диагностики организационной культуры Камерона-Куинна		
Актуальная модель организационной культуры, признаки (средний профиль)	Адхократическая (гибкость, индивидуальность, внешний контроль, дифференциация)	Клановая (гибкость, индивидуальность, внутренний контроль, интеграция)
Предпочитаемая модель организационной культуры, признаки (средний профиль)	Клановая (гибкость, индивидуальность, внутренний контроль, интеграция)	Клановая (гибкость, индивидуальность, внутренний контроль, интеграция)
3. Методика оценки психологической атмосферы в коллективе Фреда Эдварда Фидлера		
Высокий уровень благоприятности психологической атмосферы	2 чел.	6 чел.
Уровень благоприятности психологической атмосферы выше среднего	4 чел.	4 чел.
Средний уровень благоприятности психологической атмосферы	2 чел.	2 чел.
Уровень благоприятности психологической атмосферы ниже среднего	1 чел.	0 чел.
Низкий уровень благоприятности психологической атмосферы	1 чел.	0 чел.
Общий уровень благоприятности	Выше среднего	Высокий

психологической атмосферы  
(средний профиль)

Наиболее наглядно данные контрольного исследования мы можем увидеть на рисунках 4 и 5.

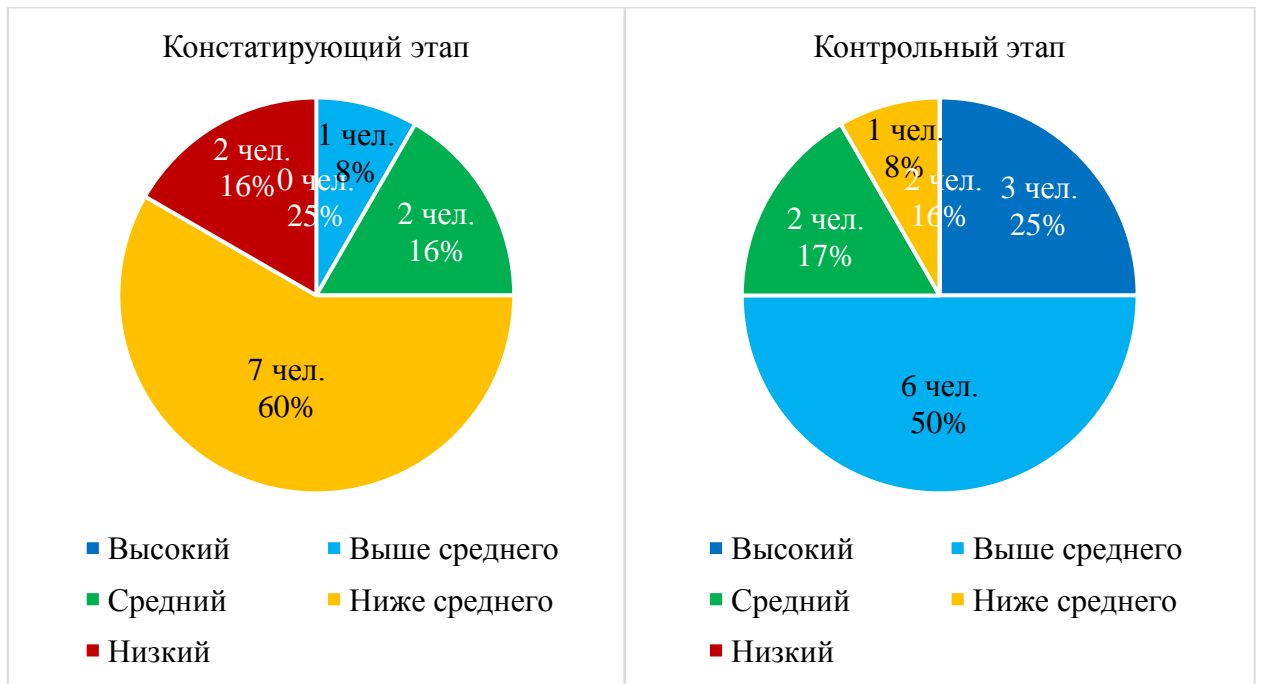


Рис. 2. Индексы групповой сплочённости Э.Сихора экспериментальной группы по состоянию на начало и завершение экспериментальной работы

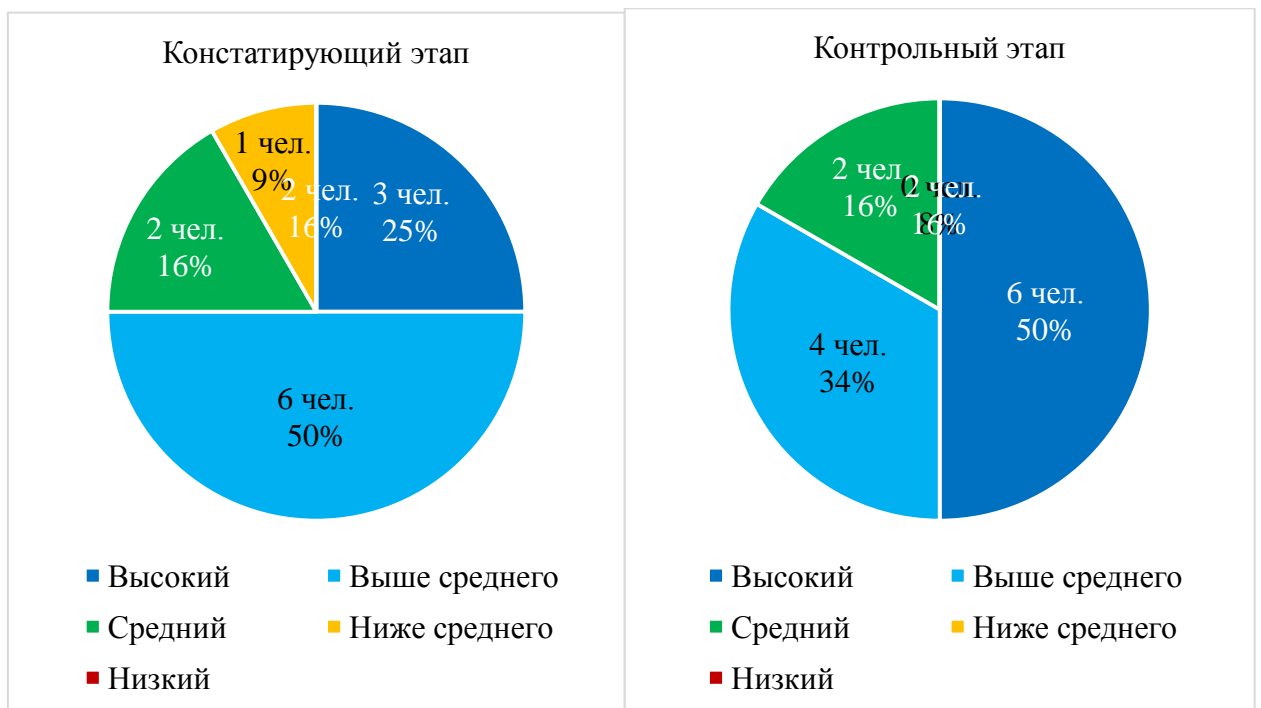


Рис. 3. Уровень благоприятности психологической атмосферы в коллективе экспериментальной группы



Сравним полученные нами данные с ожидаемыми результатами реализованной нами программы:

1. Более чем за полгода интенсивной совместной работы уровень групповой сплочённости коллектива значительно повысился. Если на начало эксперимента 60% педагогов (7 чел. из 12) оценивали уровень сплочённости данного коллектива как «ниже среднего», то по завершению работы 50% педагогов (6 чел. из 12) в коллективе подняли свою оценку до «выше среднего».

2. За время эксперимента коллектив сменил свой организационный профиль с бюрократического (или иерархического), которому свойственен внешний контроль, стабильность, рентабельность, на клановый, которому характерна большая человечность, гибкость, более тёплый моральный климат, упор на индивидуальность, на творческие человеческие ресурсы.

3. В экспериментальной группе также заметно повысился показатель уровня благоприятности психологической атмосферы в коллективе. Так, количество педагогов, описавших его как «высокий», выросло с 25% до 50% (3 чел. из 12), и ни один из педагогов не поставил коллективу оценку ниже чем среднюю.

Таким образом, мы заключаем вывод: ожидаемые нами результаты программы были достигнуты, а сформулированная нами гипотеза подтвердилась в ходе эксперимента. Следовательно, разработанная нами программа действительно является эффективным инструментом по управлению развитием педагогического коллектива в условиях загородного лагеря.

## ВЫВОДЫ ПО ТРЕТЬЕЙ ГЛАВЕ

1. В период с апреля 2019 г. по январь 2020 г.нами был проведён эмпирический эксперимент по развитию педагогического коллектива путём разработки и реализации развивающей программы. Эксперимент проводился на базе АНО ОСООЦ «Витязь» города Тюмени. В исследовании приняло участие 2 педагогических коллектива загородного лагеря общей численностью в 22 человека: 10 человек – в контрольной группе, и 12 человек – в экспериментальной.

2. Нами была составлена аналитика организационных форм развития педагогического коллектива на предмет эффективности их применения. По итогам анализа, наиболее эффективными из них стали: проведение мероприятий с общей ответственностью, организация совместной психолого-педагогической поддержки детей, мероприятия неформального характера, соблюдение коллективных традиций и ритуалов, методическая работа.

3. Констатирующий эксперимент показал, что коллектив экспериментальной группы нуждается в целенаправленном развитии: 60% педагогов описали слабый уровень групповой сплочённости в своём коллективе, а также желание сменить организационную модель с консервативной и контролируемой извне на более гибкую и индивидуализированную.

4. Нами была разработана и реализована программа по развитию педагогического коллектива. Контрольный эксперимент показал, что данная программа действительно является эффективным инструментом для развития педагогического коллектива в условиях загородного лагеря: повысился уровень сплочённости коллектива (с уровня «ниже среднего» на «выше среднего»), был улучшен показатель благоприятности психологической атмосферы в коллективе (с «выше среднего» на «высокий»), был скорректирован организационный профиль коллектива (с бюрократического на клановый).

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённое нами теоретическое и эмпирическое исследование позволяет нам заключить следующие выводы:

1. Педагогический коллектив – это группа людей, организованная и сплоченная на основе образовательной деятельности, выполняющая учебно-воспитательную и социально-гуманитарную функции (С.М. Вишнякова). В контексте современной образовательной системы педагогический коллектив представляет собой штат сотрудников, являющийся самостоятельной субъектной образовательной единицей.

2. Загородный детский оздоровительный лагерь – это стационарное детское учреждение, располагающееся на базе отдыха или на собственной территории, приспособленное для отдыха и оздоровления детей в возрасте от 6 до 17 лет. (Л. Ильина). Педагогический коллектив загородного лагеря обладает собственной спецификой:

- насыщенностью, интенсивностью и высоким темпом жизнедеятельности и общения;
- развитием более неформальных отношений между членами коллектива;
- работой со временными детскими коллективами;
- наличием более активных, творческих форм деятельности;
- сотрудничеством с сотрудниками лагеря;
- выполнением нетипичных образовательных задач, поставленных руководством лагеря.

3. Организация развития педагогического коллектива загородного лагеря включает в себя реализацию специфических условий, в частности:

- обеспечение развития индивидуальности и профессионального самоутверждения каждого педагога;
- нацеленность коллектива на формирование и развитие индивидуальности каждого учащегося;

- обеспечение конкретности, выполнимости, значимости целей и задач коллективной педагогической деятельности;
- организация инновационного пространства коллективной деятельности, организующего активное взаимодействие каждого педагога;
- обеспечение ценностно-ориентационного единства среды;
- выстраивание отношений коллектива на принципах сотрудничества и взаимовыручки, доброжелательного внимания;
- следование принципам гуманизма, ценностно-смысловой и рефлексивной направленности, позитивного корпоративизма.

4. Для достижения высокого уровня развития педагогического коллектива загородного лагеря необходимо использование разнообразных средств: совместной методической работы, психолого-педагогической поддержки детей, проведения мероприятий с общей ответственностью, мероприятий неформального характера, аттестации и награждения педагогов, соблюдения коллективных традиций и ритуалов.

5. Существуют следующие модели управления коллективом: управление по целям, управление посредством мотивации, рамочное управление, управление на основе делегирования, партисипативное управление и предпринимательское управление. В контексте работы педагогического коллектива в условиях загородного лагеря, наиболее целесообразными и полезными из данных моделей являются предпринимательское управление (поощряющее творчество, стимулирующее внутреннюю мотивацию и внутренний самоконтроль), а также управление на основе делегирования (предоставляющее членам коллектива определённую свободу деятельности, свободу в принятии решений по своему развитию).

6. А.В. Петровским и В.В. Шпалинским выделен ряд критериев и показателей оценивания системы управления педагогическим коллективом, в числе которых:

- Целостность (развитие личности не вопреки, а вместе с развитием коллектива);

- Информированность (условие сознательного поведения в соответствии с целями и состоянием коллектива),
- Организованность (четкое определение и упорядочение функций, прав и ответственности);
- Ответственность (контроль над деятельностью членов коллектива);
- Открытость (оказание помощи членам других коллективов);
- Контактность (позитивные, доверительные взаимоотношения);
- Сплоченность (степень приверженности к группе её членов);
- Коллективизм (забота членов коллектива о его успехах)

7. В период с апреля 2019 г. по январь 2020 г. нами был проведён эмпирический эксперимент по развитию педагогического коллектива путём разработки и реализации развивающей программы. Эксперимент проводился на базе АНО ОСООЦ «Витязь» города Тюмени. В исследовании приняло участие 2 педагогических коллектива загородного лагеря общей численностью в 22 человека: 10 человек – в контрольной группе, и 12 человек – в экспериментальной.

8. Нами была составлена аналитика организационных форм развития педагогического коллектива на предмет эффективности их применения. По итогам анализа, наиболее эффективными из них стали: проведение мероприятий с общей ответственностью, организация совместной психолого-педагогической поддержки детей, мероприятия неформального характера, соблюдение коллективных традиций и ритуалов, методическая работа.

9. Констатирующий эксперимент показал, что коллектив экспериментальной группы нуждается в целенаправленном развитии: 60% педагогов описали слабый уровень групповой сплочённости в своём коллективе, а также желание сменить организационную модель с консервативной и контролируемой извне на более гибкую и индивидуализированную.

10. Нами была разработана и реализована программа по развитию педагогического коллектива. В качестве цели программы нами было выбрано: эффективное развитие педагогического коллектива по показателям его

целостности, информированности, организованности, ответственности, открытости, контактности, сплоченности и коллективизма. Разработка программы базировалась на принципах: целесообразности, методичности, демократичности, партнёрства, взаимной ответственности и уважения. В ходе реализации программы были использованы следующие организационные формы по развитию коллектива:

- Коллективные традиции (ведение интерактивного стенда, создание общих фотоколлажей по итогам смен);
- Методическая работа (заседания школы «Молодого педагога», собрания предметных методических объединений, открытые уроки, круглые столы, семинары, ролевые игры, научно-педагогические конференции, тренинги, творческие отчёты методических объединений);
- Мероприятия неформального характера (педагогические гостиные, посиделки, игры, походы, праздники);
- Мероприятия с общей ответственностью (коллективные творческие дела, педагогические выставки, организация эстафет и конкурсов для учащихся, мастер-классы);
- Организация совместной психолого-педагогической поддержки конкретных детей.

11. Контрольный эксперимент показал, что данная программа действительно является эффективным инструментом для развития педагогического коллектива в условиях загородного лагеря:

- Значительно повысился уровень сплочённости коллектива: с уровня «ниже среднего» (оценка 60% респондентов на начало исследования) на «выше среднего» (оценка 50% респондентов по завершению эксперимента).
- Был улучшен показатель благоприятности психологической атмосферы в коллективе: с уровня «выше среднего» на «высокий» (был отмечен увеличение количества высоким оценок на 25%).
- Был скорректирован организационный профиль коллектива с бюрократического (или иерархического), которому свойственен внешний

контроль, стабильность, рентабельность, на клановый, которому характерна большая человечность, гибкость, более тёплый моральный климат, упор на индивидуальность, на творческие человеческие ресурсы.

Таким образом, в проведенном исследовании нами были реализованы поставленные цели и задачи – была теоретически и практически обоснована эффективности разработанной и реализованной нами программы развития педагогического коллектива в условиях загородного лагеря. Гипотеза, поставленная нами на проверку, подтвердилась в ходе педагогического эксперимента. Полученные нами результаты исследования могут являться опорным материалом для продолжения изучения вопроса развития педагогического коллектива в условиях загородного лагеря. Разработанная нами программа может быть использована как методическое руководство или опора при составлении плана работы по развитию педагогических коллективов руководителями детских загородных лагерей.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ Список

1. Автономная некоммерческая организация «Областной санаторный оздоровительно-образовательный центр «Витязь». Официальный сайт. – URL: <http://kids72.ru/> (дата обращения: 22.06.2018).
2. Ажибеков К.Ж. Пути повышения эффективности управления педагогическим коллективом / К.Ж. Ажибеков, Г.О. Жетписбаева, Ш.Н. Ермаханова // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2016. – № 7-5. – С. 876-878.
3. Антонова В.Н. Психология управления / В.Н. Антонова. М.: Издательский дом Государственного университета – Высшей школы экономики, 2010. – 27 с.
4. Афолина А.А. Цели и задачи детского оздоровительного лагеря – URL: <https://dol-oktava.ru/roditelyam/tseli-i-zadachi-detskogo-ozdorovitelnogo-lagerya.html> (дата обращения: 03.03.2019).
5. Байбородова Л.В., Симонова Г.И., Харисова И.Г. Педагогические основы деятельности детских оздоровительных лагерей / Л.В. Байбородова, Г.И. Симонова, И.Г. Харисова // Ярославский педагогический вестник. – 2019. – №2. – С. 8–16.
6. Балабанов А.А., Чермянин А.В. Определение понятия «педагогический коллектив» / А.А. Балабанов, А.В. Чермянин // Концепт. – 2018. – №7. – С. 1–7.
7. Барыкинская А.М. Особенности управления развитием управления организационной культуры педагогического коллектива образовательной организации // Актуальные проблемы развития экономики и управления в современных условиях: Материалы Международной научно-практической конференции. Москва, 28 октября 2019 г. / Отв.ред.: И.Л. Сурат. М. : Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования «Московский экономический институт», 2019.– С. 365-371.



8. Бим-Бад Б.М. Педагогический энциклопедический словарь / Б.М. Бим-Бад. М.: Большая рос. энцикл., 2002. – 568 с.
9. Буданова Г.С. Летняя страна детства / Г.С. Буданова // Народное образование. – 2001. – №3. – С. 26-34.
10. Бурдакова О.П. Управление персональными знаниями как механизм развития потенциала педагогического коллектива // XIX Царскосельские чтения: Материалы международной научной конференции. Санкт-Петербург, 21-22 апреля 2015 г. / Отв. ред.: В.Н. Скворцов; Л. М. Кобрин. Санкт-Петербург: Ленинградский государственный университет им. А.С. Пушкина, 2015. – С. 129-133.
11. Важенина Е.В. Организация отдыха и оздоровления детей и подростков в Тюменской области // Лучшая студенческая статья 2016: сборник статей IV Международного научно-практического конкурса. Пенза, 2016 г. / Отв. ред.: Г.Ю. Гуляев. Пенза : «Наука и Просвещение», 2016. – С. 361-367.
12. Васильева К.В. Организационно-педагогические условия управления развитием культуры взаимоотношений в педагогическом коллективе дошкольной образовательной организации // Наука через призму времени. – 2017. – №8. – С. 104-109.
13. Видревич М.Б. Сапожникова Е.В. Управление кадровым потенциалом организации общего образования // E-Forum. – 2019. – №1. – С. 10–25.
14. Вишнякова С.М. Профессиональное образование Словарь. Ключевые понятия, термины, актуальная лексика / С.М. Вишнякова. М.: НМЦ СПО, 1999. – 538 с.
15. Волгунов В.А. Педагогические условия формирования воспитательной среды детского оздоровительного лагеря [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.dissercat.com/content/pedagogicheskie-usloviya-formirovaniya-vospitatelnoi-sredy-detskogo-ozdorovitel'nogo-lagerya> (дата обращения: 03.03.2019).

16. Вольвач Л.Н. Развитие педагогического коллектива общеобразовательной школы на основе педагогики индивидуальности [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.dslib.net/obw-pedagogika/razvitie-pedagogicheskogo-kollektiva-obweobrazovatelnoj-shkoly-na-osnove.html> (дата обращения: 03.03.2019).

17. Гусев Д.А. Производственная практика (педагогическая практика в загородных оздоровительных лагерях и лагерях с дневным пребыванием детей) / Д.А. Гусев, В.Н. Белов : учебно-методическое пособие. – ГОРОД? Арзамасский филиал ННГУ. – 2013. – 80 с.

18. Детский оздоровительный лагерь «Орленок». Официальный сайт. Мероприятия лагеря [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.dol-orlenok.ru/lager/merop/> (дата обращения: 18.02.2019).

19. Дмитриева Т.М. Эффективность управления развитием педагогического коллектива в современной организации дополнительного образования детей // Современный ученый. – 2019. – №4. – С. 30-34.

20. Ерина И. А. Особенности педагогического коллектива в психолого-педагогической науке и практики // Новая наука: психолого-педагогический подход. – 2017. – № 2. – С. 29-31.

21. Иванова-Швец Л.Н., Корсакова А. А., Тарасова С.Л. Управление персоналом [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/biznes/upravlenie-personalom.html> (дата обращения: 10.02.2019).

22. Ильина Л. Что такое детский оздоровительный лагерь [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://tour-vestnik.ru/chto-takoye-detskiy-ozdorovitelnyy-lager> (дата обращения: 01.03.2019).

23. Кан-Калик В.А. Учителю о педагогическом общении / В.А. Кан-Калик. М.: Просвещение, 1987. – 190 с.

24. Карпей О.Н. Инновации и управление // Традиции и инновации в педагогическом образовании: Материалы II Международного круглого стола,

Екатеринбург, 23 апреля 2016 г./Отв. ред.: Т.С. Дорохова. Екатеринбург : ООО «Издательский дом «Ажур»,2016. –С. 245-249.

25. Карташова А.А., Камалиев Б.И. Модель компетенций наставника на предприятии как основа построения корпоративной системы наставничества / А.А. Карташова, Б.И. Камалиев // Вестник КемГУ. Серия: Политические, социологические и экономические науки. – 2018. – №4. – С. 80-85.

26. Ким С. Камерон, Роберт Э. Куинн. Диагностика корпоративной культуры [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://brainmod.ru/tests/catalog/corporate-culture/> (дата обращения: 11.02.2019).

27. Коджаспирова Г.М. Коджаспиров, А. Ю., Педагогический словарь. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://dic.academic.ru/> (дата обращения 15.03.2019).

28. Копытина О. И. Организация работы в оздоровительном лагере: теория и методика / О. И. Копытина, М. Л. Самойлова: учебно-методич. пособие. Курган. – 2011. – 116 с.

29. Коротков Э.М., Управление качеством образования: учеб. пособие для вузов / Э.М. Коротков. М.: Академический проект, 2012. – 319 с.

30. Крахалёва А.А., Быков С.А. Условия развития педагогического коллектива загородного лагеря / А.А. Крахалёва, С.А. Быков // Молодой ученый. – 2019. № 36 (274). – С. 52-54.

31. Лазарева А.Г. Организация жизни детей в летнем лагере/ А.Г. Лазарева, З.И. Невдахина, Г.М. Орябинская, Е.С. Туренская // воспитание школьников. – 1998. – №2. – С. 17-21.

32. Лебедев К.Е. Детский лагерь: виды, преимущества и возможные сложности [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.everydayme.ru/semya-i-otnosheniya/nashi-detki/detskij-lager-vidy-preimushhestva-i-vozmoznnye-slozhnosti> (дата обращения: 01.03.2019).

33. Леснов А.А., Ковалев В.П. Формирование профессиональной компетентности будущего учителя начальных классов к работе в загородных

детских оздоровительных лагерях / А.А.Леснов, В.П. Ковалев // *Universum: психология и образование*. – 2014. – №4 (5) – С. 1-10.

34. Макаренко А.С. Теория коллектива [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://studme.org/47435/pedagogika/teoriya\\_kollektiva](https://studme.org/47435/pedagogika/teoriya_kollektiva) (дата обращения: 22.02.2019).

35. Мальцева Т.И. Система управления персоналом образовательного учреждения / Т.И. Мальцева // *Проблемы и перспективы развития образования: материалы II Междунар. науч. конф.* – Пермь: Меркурий, 2012. – С. 43-44.

36. Марченко Ю.А. Создание системы управления развитием педагогических кадров // *Наука сегодня: реальность и перспективы: Материалы международной научно-практической конференции. Вологда, 27 февраля 2019 г.* / Отв. ред.: Ю.А.Марченко. Вологда : ООО «Маркер», 2019. – С. 1070-1075.

37. Мильковская И. Ю. О педагогическом коллективе / И. Ю. Мильковская, Н. А. Киселева // *Достижения вузовской науки*. – 2013. – № 7. – С. 111-114.

38. Новиков А.М. Педагогика: словарь системы основных понятий / А.М. Новиков. М.: Издательский центр ИЭТ, 2013. – 268 с.

39. Образовательная программа загородного оздоровительного учреждения [Текст]: тематическая папка / авт.-сост. Федотова И.В., Петрова И.В.- Красноярск, 2014. – 47с.

40. Овчарова Р.В. Особенности педагогического коллектива и возможности его развития [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://psyera.ru/5353/osobennosti-pedagogicheskogo-kollektiva-i-vozmozhnosti-ego-razvitiya> (дата обращения: 24.02.2019).

41. Пауль Э.Л., Методическое объединение – ресурс профессионального роста учителя // *Методист*. – 2011. – № 10. – С. 20-21.

42. Перминова Т.А. Социально-психологические основы работы с педагогическим коллективом [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://libsib.ru/pedagogika/protsess-obucheniya/razvitie-pedagogicheskogo-kollektiva> (дата обращения: 15.02.2019).

43. Петровский А.В., Шпалинский В.В. Социальная психология коллектива: Учебное пособие / А.В. Петровский, В.В. Шпалинский. – М.: Просвещение, 1978. – 291 с.
44. Поташник М.М. Качество образования: проблемы и технологии управления (в вопросах и ответах) / М.М. Поташник. М.: Педагогическое общество России. 2002. – 352 с.
45. Сапунова В.М. Модель управления педагогическим персоналом современного общеобразовательного учреждения как часть системы контроля качества результатов образовательного процесса [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://superinf.ru/view\\_helpstud.php?id=2755](https://superinf.ru/view_helpstud.php?id=2755) (дата обращения: 03.03.2019).
46. Седова М.М. Управление педагогическим коллективом / М.М. Седова // Проблемы педагогики. – 2018. – №7 (39) – С. 1-4.
47. Селюкова Е.А. Педагогические теории о коллективе в генезисе философско-педагогической мысли / Е.А. Селюкова // Вестник Московского университета МВД России. – 2009. – №7. – С. 61-64.
48. Слостенин В.А., Исаев И.Ф., Шиянов Е.Н. Педагогика. Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / В.А. Слостенин. М.: Издательский центр Академия, 2002. – 576 с.
49. Сысоева М.Е. Организация летнего отдыха детей: учеб.– метод. Пособие / М.Е. Сысоева. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 1999. – 176 с.
50. Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов. М.: Изд-во Института Психотерапии, 2002. – 339 с.
51. Фоменко С.Л. Профессиональное становление и развитие педагогического коллектива современной школы / С.Л. Фоменко // Инновационные проекты и программы в образовании. –2015. – №2. – С. 12–17.
52. Фурта С.Д., Корпоративные программы обучения как инструмент решения комплексных задач развития персонала // Управление развитием персонала. – 2013. – № 4 (36). – С. 308-314.

53. Юзефовичус Т.А. Советы бывалого вожатого: Учебно-практическое пособие для организаторов летнего отдыха детей/ Т.А. Юзефовичус. – М.: Педагогическое общество России, 2005. – 192 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1. МЕТОДИКА ОПРЕДЕЛЕНИЯ ГРУППОВОЙ СПЛОЧЕННОСТИ (К.Э. СИШОР)

**Цель проведения:** оценить степень интеграции группы, ее сплочения в единое целое.

**Форма проведения:** опросник.

**Содержание опросника:**

I. Как бы Вы оценили свою принадлежность к группе?

1. Чувствую себя ее членом, частью коллектива (5).
2. Участвую в большинстве видов деятельности (4).
3. Участвую в одних видах деятельности и не участвую в других (3).
4. Не чувствую, что являюсь членом группы (2).
5. Живу и существую отдельно от нее (1).
6. Не знаю, затрудняюсь ответить (1).

II. Перешли бы Вы в другую группу, если бы Вам предоставилась такая возможность (без изменения прочих условий)?

1. Да очень хотел бы перейти (1).
2. Скорее бы перешел, чем остался (2).
3. Не вижу никакой разницы (3).
4. Скорее всего, остался бы в своей группе (4).
5. Очень хотел бы остаться в своей группе (5).
6. Не знаю, трудно сказать (1).

III. Каковы взаимоотношения между членами Вашей группы?

1. Лучше, чем в большинстве групп (3).
2. Примерно такие же, как и в большинстве групп (2).
3. Хуже, чем в большинстве групп (1).

IV. Каковы у Вас взаимоотношения с преподавателями (кураторами группы)?

1. Лучше, чем в большинстве групп (3).
2. Примерно такие же, как и в большинстве групп (2).
3. Хуже, чем в большинстве групп (1).
4. Не знаю (1)

V. Каково отношение к делу (учебе и т.п.) в Вашей группе?

1. Лучше, чем в большинстве групп (3).
2. Примерно такие же, как и в большинстве групп (2).
3. Хуже, чем в большинстве групп (1).
4. Не знаю (1).

**Обработка и интерпретация результатов:**

- 15,1 баллов и выше – высокий уровень групповой сплоченности.
- 11,6 – 15 балла – уровень групповой сплоченности выше среднего.
- 7- 11,5 – средний уровень групповой сплоченности.
- 4 – 6,9 – уровень групповой сплоченности ниже среднего.
- 4 и ниже – низкий уровень групповой сплоченности.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2. МЕТОДИКА ОЦЕНИВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ (К. КАМЕРОН, Р. КУИНН)

**Цель проведения:** оценить важнейшие характеристики организационной культуры коллектива (общий стиль руководства, управление работниками, связующая сущность организации, стратегические цели, критерии успеха).

**Форма проведения:** опросник.

**Инструкция к опроснику:** Этот опросник предназначен для оценки шести ключевых измерений организационной культуры. На предложенные вопросы не существует ни правильных, ни неверных ответов, точно так же, как не существует правильной или неправильной культуры. Чтобы ваша оценка организационной культуры была максимально точной, постарайтесь отвечать на вопросы внимательно и, по возможности, объективно. Каждый из шести вопросов предполагает четыре варианта ответов. Распределите баллы 100-балльной оценки между этими четырьмя альтернативами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует вашей организации. Сначала распределите баллы в колонке «Теперь», затем на те же вопросы, дайте ответы, но проставив баллы в колонке «Предпочтительно».

### Содержание опросника:

		Теперь	Предпочтительно
1. Важнейшие характеристики			
A	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего		
B	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск		
C	Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели		
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами		
Всего:		100	100
2. Общий стиль лидерства в организации			
A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить		
B	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску		
C	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, наступательности, ориентации на результат		
D	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел		
Всего:		100	100
3. Управление работниками			
A	Стиль руководства в организации характеризуется поощрением совместной деятельности, единодушия и участия коллектива в принятии решений		



		Теперь	Предпочтительно
B	Стиль руководства в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности каждого.		
C	Стиль руководства в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.		
D	Стиль руководства в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.		
Всего:		100	100
4. Связующая сущность организации			
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность является главным качеством организации		
B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах		
C	Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы – наступательность и победа		
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации		
Всего:		100	100
5. Стратегические цели			
A	Организация заостряет внимание на поддержании высокого доверия, открытости и соучастия		
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся пробы нового и изыскания новых возможностей		
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке предоставления аналогичных услуг		
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего контроль и плавность ведения дел		
Всего:		100	100
6. Критерии успеха			
A	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, коллективной работы, увлеченности работников делом и заботой о людях		

		Теперь	Предпочтительно
B	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей технологией. Организация – лидер и новатор в данной профессионально-трудовой сфере		
C	Организация определяет успех на базе конкурентного лидерства (опережение конкурентов)		
D	Организация определяет успех на базе надежных, стабильных показателей, четких планов, низких производственных затрат		
Всего:		100	100

**Обработка и интерпретация результатов:**

Первый этап: находится среднее значение показателей А, В, С, D по графе «теперь» и строится профиль оргкультуры:

- «А» – клановая ОК
- «В» – адхократическая ОК
- «С» – рыночная ОК
- «D» – бюрократическая ОК

Второй этап: просчитываются показатели А, В, С, D в графе «предпочтительно» и строится профиль предпочтительной оргкультуры.

Третий этап: проводится содержательное сравнение для определения ресурсов развития организации.

Характеристика профилей оргкультуры:

<p>Тип культуры: клан</p> <p>Характеристики: гибкость и индивидуальность, внутренний контроль и интеграция</p> <p>Тип лидера: пособник, воспитатель, родитель</p> <p>Критерии эффективности: сплочённость, моральный климат, развитие человеческих ресурсов</p> <p>Теория менеджмента: участие укрепляет преданность делу</p>	<p>Тип культуры: адхократия</p> <p>Характеристики: гибкость и индивидуальность, внешнее позиционирование и дифференциация</p> <p>Тип лидера: новатор, предприниматель, провидец</p> <p>Критерии эффективности: результат на передовом рубеже, творчество, рост</p> <p>Теория менеджмента: новаторство вынашивает новые ресурсы</p>
<p>Тип культуры: иерархия</p> <p>Характеристики: контроль и стабильность, внутренний контроль и интеграция</p> <p>Тип лидера: координатор, наставник, организатор</p> <p>Критерии эффективности: рентабельность, своевременность, гладкое функционирование</p> <p>Теория менеджмента: контроль способствует рентабельности</p>	<p>Тип культуры: рынок</p> <p>Характеристики: контроль и стабильность, внешнее позиционирование и дифференциация</p> <p>Тип лидера: жёсткий надсмотрщик, соперник, производитель</p> <p>Критерии эффективности: рыночная доля, достижение цели, поражение конкурентов</p> <p>Теория менеджмента: конкуренция способствует продуктивности</p>

### ПРИЛОЖЕНИЕ 3. МЕТОДИКА ОЦЕНИВАНИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ АТМОСФЕРЫ В КОЛЛЕКТИВЕ (Э.Ф. ФИДЛЕР)

**Цель проведения:** оценить общий уровень и показатели психологической атмосферы в коллективе.

**Форма проведения:** шкалирование.

**Тестовый материал:**

	1	2	3	4	5	6	7	8	
Дружелюбие									Враждебность
Согласие									Несогласие
Удовлетворенность									Неудовлетворенность
Продуктивность									Непродуктивность
Теплота									Холодность
Сотрудничество									Несогласованность
Взаимная поддержка									Недоброжелательность
Увлеченность									Равнодушие
Занимательность									Скука
Успешность									Безуспешность

**Обработка и интерпретация результатов:**

Ответ по каждому из 10 пунктов оценивается слева направо от 1 до 8 баллов. Чем левее расположен знак \*, тем ниже балл, тем благоприятнее психологическая атмосфера в коллективе, по мнению отвечающего. Итоговый показатель колеблется от 10 (наиболее положительная оценка) до 80 (наиболее отрицательная). На основании индивидуальных профилей создается средний профиль, который и характеризует психологическую атмосферу в коллективе:

- 10-25баллов – высокий уровень благоприятности психологической атмосферы.
- 25-40 баллов – уровень благоприятности психологической атмосферы выше среднего.
- 40-55баллов – средний уровень благоприятности психологической атмосферы.
- 55-60 баллов – уровень благоприятности психологической атмосферы ниже среднего.
- 60-80 баллов – низкий уровень благоприятности психологической атмосферы.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 4. ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО  
КОЛЛЕКТИВА**

на июнь – декабрь 2019 г.

№	Направление, мероприятие	Содержание	Развиваемый компонент педагогического коллектива
Июнь 2019г.			
1	Коллективная традиция. Ведение интерактивного стенда	Организация крупного стенда со свободным доступом для размещения на нём членами коллектива своих фотографий, записок, рисунков, заметок, для создания возможности постоянного обмена новостями, шутками, комплиментами.	Информированность, открытость, контактность, коллективизм
2	Методическая работа. Заседание школы «Молодого педагога»	Опытные педагоги предоставляют творческий отчёт о своей деятельности в лагере. Для молодых педагогов проводится деловая игра, имитирующая различные ситуации, возникающие в ходе взаимодействия педагога с учащимися, родителями, коллегами. Проводится мастер-класс по планированию уроков.	Целостность, информированность, ответственность, открытость, контактность, коллективизм
3	Мероприятие неформального характера. Педагогическая гостиная	Встреча педагогов в неформальной, комфортной обстановке. Каждый педагог делится сложной, весёлой или другой отличительной ситуацией, возникшей у него за время работы в лагере. Каждая ситуация обсуждается коллективом в ходе беседы, предлагаются различные варианты позитивного разрешения ситуации. Педагоги делятся друг с другом впечатлениями от работы в лагере, выполняют несложное творческое задание.	Целостность, информированность, контактность, коллективизм
4	Мероприятие с общей ответственностью. Начало коллективного творческого дела «Педагогическая выставка»	Собрание творческого объединения педагогов. Мозговой штурм, определение концепции создания педагогической выставки по результатам работы с учащимися. Распределение обязанностей, выбор выставочного пространства и материалов.	Организованность, ответственность, контактность, сплоченность, коллективизм
5	Мероприятие с общей	Собрание творческого объединения педагогов.	Организованность, ответственность,

	ответственностью. Завершение коллективного творческого дела «Педагогическая выставка»	Оформление педагогической выставки. Представление выставки для учащихся и сотрудников лагеря.	контактность, сплоченность, коллективизм, открытость
6	Методическая работа. Собрание предметных методических объединений	Члены предметных методических объединений обсуждают итоги работы, проделанной за период смены, выявляют удачные педагогические находки и направления для развития, новые творческие и технические идеи для внедрения в работу учреждения.	Информированность, организованность, ответственность, контактность
Июль 2019 г.			
1	Коллективная традиция. Ведение интерактивного стенда	Ведение крупного стенда со свободным доступом для размещения на нём членами коллектива своих фотографий, записок, рисунок, заметок.	Информированность, открытость, контактность, коллективизм
2	Методическая работа. Проведение открытых уроков, круглый стол	Педагоги проводят ряд открытых уроков, свободных для посещения коллегами и другими сотрудниками лагеря. По окончании дня открытых уроков проводится круглый стол, на котором педагоги обсуждают увиденное с позитивной стороны, предлагают креативные идеи по совершенствованию занятий.	Информированность, ответственность, открытость, контактность, коллективизм
3	Мероприятие неформального характера. Посиделки	Педагогический коллектив собирается в неформальной обстановке, вместе смотрит фильм по выбору, общается на интересные друг другу темы.	Контактность, сплоченность
4	Мероприятие с общей ответственностью. Организация эстафеты для учащихся	Педагоги проводят мозговой штурм, разрабатывают концепцию и содержание эстафеты для учащихся, связанной с преподаваемыми предметами, вписанной в рамки сюжета и программы лагеря, с использованием его ресурсов и территории. Каждый педагог вносит вклад в разработку эстафеты.	Целостность, организованность, ответственность, сплоченность, коллективизм, открытость
5	Мероприятие с общей ответственностью. Проведение эстафеты для учащихся	Педагоги реализуют разработанную эстафету для учащихся. Получают обратную связь, обмен впечатлениями от детей и от членов педагогического коллектива.	Целостность, организованность, ответственность, сплоченность, коллективизм, открытость

6	Организация совместной психолого-педагогической поддержки конкретного ребёнка	Собирается педагогический консилиум, педагоги обсуждают варианты помощи, сопровождения или поддержки детей с особыми потребностями в обучении (с ограниченными возможностями, «трудных», педагогически «запущенных», с трудностями в социализации и др.). Согласовывается и в последующем реализуется план действий по психолого-педагогической помощи ребёнку или нескольким детям.	Информированность, ответственность, контактность, коллективизм
7	Методическая работа. Собрание предметных методических объединений	Члены предметных методических объединений обсуждают итоги работы, проделанной за период смены, выявляют удачные педагогические находки и направления для развития, новые творческие и технические идеи для внедрения в работу учреждения.	Информированность, организованность, ответственность, контактность
Август 2019 г.			
1	Коллективная традиция. Ведение интерактивного стенда	Ведение крупного стенда со свободным доступом для размещения на нём членами коллектива своих фотографий, записок, рисунок, заметок.	Информированность, открытость, контактность, коллективизм
2	Методическая работа. Проблемный семинар «Хочу домой!»	Педагоги обсуждают проблему появления у детей стресса, апатичности, депрессивности в связи с долгой разлукой с семьёй и домом, выявляют возможности её решения на своих занятиях, разрабатывают способы её профилактики.	Информированность, ответственность, контактность
3	Мероприятие неформального характера. Игра «Конверт откровений»	В свободное время, в неформальной обстановке, для педагогов организовывается игра «Конверт откровений». Каждый педагог по очереди достаёт из конверта какой-либо вопрос, и рассказывает о себе.	Контактность, сплоченность
4	Мероприятие с общей ответственностью. Организация конкурса для учащихся	Педагоги разрабатывают концепцию и содержание конкурса для детей, опираясь на творческие идеи членов коллектива. Конкурс создаётся по мотивам преподаваемых учителями предметов или творческих отраслей.	Целостность, организованность, ответственность, сплоченность

5	Мероприятие с общей ответственностью. Проведение конкурса для учащихся	Педагоги реализуют разработанный конкурс для учащихся, определяют победителя и проводят церемонию награждения. Получают обратную связь, обмен впечатлениями от детей и от членов педагогического коллектива.	Целостность, организованность, ответственность, сплоченность
6	Мероприятие неформального характера. Круглый стол	Педагоги проводят круглый стол, за которым делятся впечатлениями от работы за период смены, сложными или требующими решения ситуациями, вносят предложения в развитие коллектива и своих предметных отраслей. Педагогический коллектив выбирает и начинает реализовывать мероприятия по своему развитию.	Целостность, информированность, контактность, коллективизм
7	Методическая работа. Собрание предметных методических объединений	Члены предметных методических объединений обсуждают итоги работы, проделанной за период смены, выявляют удачные педагогические находки и направления для развития, новые творческие и технические идеи для внедрения в работу учреждения.	Информированность, организованность, ответственность, контактность
Сентябрь 2019 г.			
1	Коллективная традиция. «Ведение интерактивного стенда»	Ведение крупного стенда со свободным доступом для размещения на нём членами коллектива своих фотографий, записок, рисунок, заметок.	Информированность, открытость, контактность, коллективизм
2	Методическая работа. Ролевые игры	Педагогам предлагается поучаствовать в профессиональных ролевых играх. Каждой паре педагогов случайно достаётся неоднозначная ситуация, возникающая на уроке или в быту лагеря, которую необходимо разыграть для коллег. Путём беседы и мозгового штурма педагоги предлагают позитивные и полезные способы выхода из данных ситуаций.	Информированность, ответственность, контактность
3	Мероприятие неформального характера. Поход	В свободное время педагоги выбирают место, наиболее интересное для посещения большинством (на природе, в театр, в цирк, в кафе, в кино), и отправляются на место, чтобы провести время вместе за более	Контактность, сплоченность, коллективизм

		неформальным общением и найти вдохновение для проведения новых учебных занятий.	
4	Мероприятие с общей ответственностью «Педагогический клан»	Педагогам предлагается выполнить коллективное творческое дело: вспомнить накопленный опыт, общий дух и характер коллектива, пережитые события, и, на основании этого, заполнить листы широкоформатной книги (листы А2) «Педагогический клан». Содержание страниц (необходимо придумать): название педагогического коллектива, слоган / девиз / лозунг коллектива, герб коллектива, дерево развития коллектива (на дереве отмечены ключевые прошлые и настоящие события в коллективе, а также ожидаемые в будущем).	Целостность, ответственность, контактность, сплоченность, коллективизм
5	Методическая работа. Совещание при директоре	Педагогический коллектив отчитывается о проделанной работе, о достигнутых успехах и возможностях развития в контексте лагеря. Педагоги совместно с директором определяют ключевые направления для последующей работы, вносят необходимые новации, изменения в содержание педагогической деятельности.	Информированность, организованность, ответственность, м открытость
6	Коллективная традиция. Создание коллажа «О нас»	В течение смены педагоги собирают фотографии со своих занятий, а также со встреч, мероприятий, коллективные фотографии. В конце смены педагоги совместными усилиями создают коллаж из собранных фотографий, который помещается на классный уголок или другое заметное место в кабинете.	Организованность, сплоченность, коллективизм
7	Методическая работа. Собрание предметных методических объединений	Члены предметных методических объединений обсуждают итоги работы, проделанной за период смены, выявляют удачные педагогические находки и направления для развития, новые творческие и технические идеи для внедрения в работу учреждения.	Информированность, организованность, ответственность, контактность
Октябрь 2019 г.			
1	Коллективная традиция. «Ведение интерактивного	Ведение крупного стенда со свободным доступом для размещения на нём членами	Информированность, открытость, контактность, коллективизм



	стенда»	коллектива своих фотографий, записок, рисунок, заметок.	
2	Методическая работа. Научно-педагогическая конференция	Каждый педагог выступает с небольшим подготовленным выступлением по одной из проблем или острых вопросов в современной образовательной среде, в частности – в контексте работы в лагере: освещает проблему и возможности её продуктивного решения.	Информированность, организованность, ответственность, открытость
3	Мероприятие неформального характера. Праздник «Учитель года»	Для педагогов проводится праздничное мероприятие, включающее в себя творческие номера и поздравления от учащихся, праздничные элементы, развлекательные конкурсы, награждение педагогов символическими призами, номинирование на различные звания в рамках лагеря.	Целостность, открытость, контактность, коллективизм, открытость
4	Мероприятие с общей ответственностью. Проведение мастер-классов	Педагоги разрабатывают и проводят небольшие мастер-классы для коллег, связанные с педагогической или предметной деятельностью.	Информированность, ответственность, контактность, коллективизм, открытость
5	Коллективная традиция. Создание коллажа «О нас»	В течение смены педагоги собирают фотографии со своих занятий, а также со встреч, мероприятий, коллективные фотографии. В конце смены педагоги совместными усилиями создают коллаж из собранных фотографий, который помещается на классный уголок или другое заметное место в кабинете.	Организованность, сплоченность, коллективизм
6	Методическая работа. Собрание предметных методических объединений	Члены предметных методических объединений обсуждают итоги работы, проделанной за период смены, выявляют удачные педагогические находки и направления для развития, новые творческие и технические идеи для внедрения в работу учреждения.	Информированность, организованность, ответственность, контактность
Ноябрь 2019 г.			
1	Коллективная традиция. «Ведение интерактивного стенда»	Ведение крупного стенда со свободным доступом для размещения на нём членами коллектива своих фотографий, записок, рисунок, заметок.	Информированность, открытость, контактность, коллективизм

2	Методическая работа. Тренинг по конфликтологии	Для педагогов проводится беседа и тренинг по конфликтологии, позволяющая расширить свою компетентность в области продуктивного разрешения конфликтов. Педагогам предлагаются конфликтные ситуации для решения, а также тренинг, в ходе которого педагоги, работая в парах, должны создать общий рисунок, ни прибегая к помощи слов. После тренинга проводится глубокая рефлексия полученного опыта.	Информированность, ответственность, открытость
3	Мероприятие неформального характера. Педагогическая гостиная	Встреча педагогов в неформальной, комфортной обстановке. Педагоги делятся друг с другом впечатлениями от работы в лагере. Каждый педагог делится сложной, весёлой или другой отличительной ситуацией, возникшей у него за время работы в лагере. Каждая ситуация обсуждается коллективом в ходе беседы, предлагаются различные варианты позитивного разрешения ситуации.	Целостность, информированность, контактность, коллективизм
4	Организация совместной психолого-педагогической поддержки конкретного ребёнка	Собирается педагогический консилиум, педагоги обсуждают варианты помощи, сопровождения или поддержки детей с особыми потребностями в обучении (с ограниченными возможностями, «трудных», педагогически «запущенных», с трудностями в социализации и др.). Согласовывается и в последующем реализуется план действий по психолого-педагогической помощи ребёнку или нескольким детям.	Информированность, ответственность, контактность, коллективизм
5	Коллективная традиция. Создание коллажа «О нас»	В течение смены педагоги собирают фотографии со своих занятий, а также со встреч, мероприятий, коллективные фотографии. В конце смены педагоги совместными усилиями создают коллаж из собранных фотографий, который помещается на классный уголок или другое заметное место в кабинете.	Организованность, сплоченность, коллективизм
6	Методическая работа. Собрание	Члены предметных методических объединений обсуждают итоги	Информированность, организованность,

	предметных методических объединений	работы, проделанной за период смены, выявляют удачные педагогические находки и направления для развития, новые творческие и технические идеи для внедрения в работу учреждения.	ответственность, контактность
Декабрь 2019 г.			
1	Коллективная традиция. «Ведение интерактивного стенда»	Ведение крупного стенда со свободным доступом для размещения на нём членами коллектива своих фотографий, записок, рисунков, заметок.	Информированность, открытость, контактность, коллективизм
2	Методическая работа. Творческий отчёт методических объединений	Предметные методические объединения педагогов готовят и представляют творческие отчёты для коллег и других работников лагеря.	Целостность, информированность, организованность, ответственность
3	Мероприятие с общей ответственностью. Подготовка к празднованию нового года	Педагоги совместно и репетируют творческие номера, которые будут представлены для членов лагеря в новогодней программе.	Организованность, ответственность, открытость, сплоченность
4	Мероприятие неформального характера. Праздник «Новый год»	Педагоги участвуют в проведении общелагерного празднования, посвящённого приближению нового года: выступают с собственными творческими номерами, а также выступают в качестве зрителей и участников программы, организованной творческой командой лагеря.	Ответственность, сплоченность, коллективизм, открытость
5	Коллективная традиция. Создание коллажа «О нас»	В течение смены педагоги собирают фотографии со своих занятий, а также со встреч, мероприятий, коллективные фотографии. В конце смены педагоги совместными усилиями создают коллаж из собранных фотографий, который помещается на классный уголок или другое заметное место в кабинете.	Организованность, сплоченность, коллективизм
6	Методическая работа. Собрание предметных методических объединений	Члены предметных методических объединений обсуждают итоги работы, проделанной за период смены, выявляют удачные педагогические находки и направления для развития, новые творческие и технические идеи для внедрения в работу учреждения.	Информированность, организованность, ответственность, контактность

