

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНТИТУТ
ФАКУЛЬТЕТ ДОШКОЛЬНОГО, НАЧАЛЬНОГО И СПЕЦИАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ
КАФЕДРА ДОШКОЛЬНОГО И СПЕЦИАЛЬНОГО
(ДЕФЕКТОЛОГИЧЕСКОГО) ОБРАЗОВАНИЯ

**УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ
ПЕДАГОГОВ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки
44.04.01 Педагогическое образование,
магистерская программа Управление дошкольным образованием
заочной формы обучения, группы 02021661
Сазоновой Марины Петровны

Научный руководитель
Заведующий кафедры,
к. псих. н., доцент
Панасенко К.Е.

Рецензент
учитель-логопед
МБДОУ №41
г. Белгорода,
магистр педагогики
Никулина О.В.

БЕЛГОРОД 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
Глава 1. Теоретические основы управления развитием корпоративной культуры педагогов дошкольной образовательной организации	10
1.1. Сущность понятия «корпоративная культура».....	10
1.2. Корпоративная культура как показатель эффективного управления дошкольной образовательной организации.....	20
1.3. Теоретическое обоснование модели развития корпоративной культуры педагогов дошкольной образовательной организации	25
Глава 2. Экспериментальная работа по управлению развитием корпоративной культуры педагогов дошкольной образовательной организации	34
2.1. Состояние управления развитием корпоративной культуры педагогов дошкольной образовательной организации	34
2.2. Апробация модели управления развитием корпоративной культуры педагогов дошкольной образовательной организации	43
2.3. Анализ результатов экспериментальной работы по управлению развитием корпоративной культуры педагогов дошкольной образовательной организации	47
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	60
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	64
ПРИЛОЖЕНИЕ	72

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. В XXI веке в условиях социэталной трансформации российского общества проблема влияния культуры становится одной из актуальных. Культура является одним из значимых компонентов устойчивого развития государства и общества, обеспечивает их стабильное экономическое и социальное развитие, влияя на все сферы общественного бытия.

Происходящие изменения в социальном мире затрагивают и культуру. Приоритетными становятся такие ценности, как повышение роли знания, информации, самореализации личности, социальное партнерство. Приспосабливаясь к внешней среде, организации привносят в свою деятельность новые ценности культуры, которые ориентированы на развитие личности.

Утверждая человеческий ресурс в качестве ведущего фактора эффективной деятельности, организации нацелены на формирование новой концепции, которая ориентирована на потребности, интересы, ценности персонала. В рамках организации культура проявляется и функционирует, как организационная корпоративная культура.

Корпоративная культура рассматривается в психологии управления как фактор, который объединяет людей вокруг общих целей организации, ее ценностных установок и делающих коллектив сплоченным. Она также нацелена на формирование внешнего образа организации, ее имиджа, определяет развитие организации, стимулирует процессы позитивной самореализации общности.

Проблема управления образованием в контексте культуры актуализируется в системе дошкольного образования. Решение данной проблемы позволяет обеспечить высокий уровень качества образования, условия для развития личности растущего человека и профессионального

развития педагогов.

Степень научной разработанности темы исследования.

Методологической базой для анализа понятия «культура» являются исследования Ю.Б. Борева, Г.Н. Волкова, Э.А. Орловой, Л. Уайт и др., в которых рассмотрены вопросы влияния культуры на развитие личности человека, сущность человека как духовной личности, системы норм и требований общества к деятельности человека, тесной связи культуры и образования.

Огромный вклад в разработку понятия «корпоративная культура» внесли исследования А. Агеева, Н.А. Капитонова, Н.Н. Пусенкова, В.А. Спивак, А.Л. Черненко, В.М. Шепель и др., в которых определена сущность культуры организации, инструменты развития корпоративной культуры, роль и место руководителя в развитии корпоративной культуры.

Вопросы управления системой дошкольного образования представлены в работах ученых и практиков – В.Г. Алямовской, К.Ю. Белой, Л.В. Поздняк, П.И. Третьякова, Л.И. Фалюшиной, Р.М. Чумичевой и др. Проблема управления дошкольной организацией изучается с позиции системного подхода, используемых функций и методов управления.

Однако, несмотря на значительное количество исследований в области теории и практики управления корпоративной культурой, можно констатировать, что проблема управления развитием корпоративной культурой педагогов дошкольной образовательной организации еще не достаточно освещена в современных исследованиях.

Все вышесказанное позволяет рассматривать выбранную тему выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации) «Управление развитием корпоративной культурой педагогов дошкольной образовательной организации» актуальной.

Проблема исследования: каковы педагогические условия моделирования процесса управления развитием корпоративной культуры педагогов дошкольной образовательной организации?

Цель исследования: теоретически обосновать, разработать и апробировать модель управления развитием корпоративной культуры педагогов дошкольной образовательной организации.

Объект исследования: процесс управления развитием корпоративной культурой педагогов дошкольной образовательной организации.

Предмет исследования: моделирование процесса управления развитием корпоративной культуры педагогов дошкольной образовательной организации.

Гипотеза исследования: управления развитием корпоративной культуры педагогов дошкольной образовательной организации будет эффективным, если:

-управление дошкольной образовательной организацией рассматривать как культуросообразную деятельность заведующего;

-корпоративную культуру педагогов определить как цель управленческой деятельности дошкольной образовательной организации и условие обеспечения его качества дошкольного;

-разработать модель управления развитием корпоративной культуры педагогов дошкольной образовательной организации, обеспечивающую поддержку индивидуальных ценностей личности и стимулирование педагогов к корпоративному взаимодействию.

В соответствии с целью, объектом, предметом и гипотезой исследования были поставлены следующие **задачи**.

1. Раскрыть сущность понятий «корпоративная культура» и «корпоративная культура педагогов», «управление корпоративной культурой».

2. Теоретически обосновать модель управления развитием корпоративной культуры педагогов дошкольной образовательной организации.

3. Выявить уровень сформированности корпоративной культуры педагогов дошкольной образовательной организации.

4. Разработать, апробировать и проверить эффективность модели управления развитием корпоративной культуры педагогов дошкольной образовательной организации.

Теоретико – методологическая база исследования представлена:

-исследованиями культуры как творческой деятельности, ориентированной на человека как создателя материальных и духовных ценностей (Л.Н. Коган, Е.М. Бабосов и др.);

-теорией управления образованием (В.С. Лазарев, М.М. Поташник, П.И. Третьяков и др.);

-исследованиями проблем управления дошкольной образовательной организацией и качеством ее деятельности (К.Ю. Белая, Л.В. Поздняк, Л.И. Фалюшина, Р.М. Чумичева и др.);

-исследованиями корпоративной культуры (А. Агеев, В.А. Спивак, Н.С. Куленко и др.);

-исследованиями формирования корпоративной культуры педагогов Глущенко О.А..

Для решения поставленных задач были использованы следующие **методы исследования:**

- теоретические: анализ философской, социологической, психолого-педагогической литературы по проблеме исследования;

- эмпирические: педагогический эксперимент (констатирующий, формирующий и контрольный этапы), тестирование, анкетирование, наблюдение, беседа;

- метод качественного и количественного анализа полученных результатов.

База исследования: Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение детский сад комбинированного вида № 17 «Салют», г. Белгорода, Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение детский сад комбинированного вида № 72 «Мозаика», г. Белгорода. В исследовании приняли участие 25 педагогов дошкольного образовательного учреждения и 87 родителей.

Научная новизна и теоретическая значимость исследования заключается в:

-уточнении содержания понятия «корпоративная культура педагогов дошкольной образовательной организации»;

-теоретическом обосновании модели управления развитием корпоративной культуры педагогов дошкольной образовательной организации.

Практическая значимость исследования состоит в методическом обосновании модели управления развитием корпоративной культурой педагогов дошкольной образовательной организации.

Исследование осуществлялось в несколько **этапов**.

На первом этапе (2016-2017 гг.) был выполнен теоретический обзор педагогических, психологических и философских исследований по проблеме управления развитием корпоративной культуры педагогов ДОО. В результате этого был определен понятийный аппарат исследования: актуальность, проблема, цель, объект, предмет, гипотеза, методология и методы исследования, определена экспериментальная база и выборка исследования.

На втором этапе (2017-2018 гг.) осуществлялся анализ состояния проблемы управления развитием корпоративной культуры педагогов ДОО, проводилось экспериментальное исследование по апробации модели

управления развитием корпоративной культуры педагогов дошкольной образовательной организации.

На третьем (завершающем) этапе (2018-2019 г.) был выполнен анализ и обобщены результаты экспериментальной работы, завершено оформление магистерской диссертации.

Апробация и внедрение результатов исследования. Результаты исследования были представлены на педагогических советах Муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения детского сада комбинированного вида № 17 «Салют» (г. Белгород, 2017, 2018), Муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения детского сада комбинированного вида № 72 «Мозаика» (г. Белгород, 2017, 2018), методических объединениях воспитателей дошкольных образовательных учреждений г. Белгород, 2017, 2018); а так же в научных статьях и тезисах.

По теме исследования опубликованы 3 научные статьи:

«Формирование корпоративной культуры педагога в дошкольной образовательной организации в условиях реализации ФГОС ДО» в сборнике статей По Региональной научно – практической конференции. В Раздел I. - Белгород: ОГАОУ ДПО «БелИРО» – 2017 – 49 с.

«Особенности развития корпоративной культуры педагогов дошкольной образовательной организации». В раздел Дошкольное образование Научное мнение: электронном журнале «Совушка» – № 2 (12)-2018.

«Проблемы развития корпоративной культуры педагогов в ДОУ» в сборнике статей по Международной научно-практической конференции. В 2 ч. Ч. 1 / - Уфа: АЭТЕРНА. В Раздел - «Педагогические науки» – 2018 – 154 с.

Структура работы. Структура выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации) обусловлена логикой исследования и

поставленными задачами. Работа состоит из введения, двух глав (теоретической и практической), заключения, списка использованной литературы и приложения. В приложении содержатся диагностические и методические материалы по теме исследования.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ПЕДАГОГОВ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Сущность понятия «корпоративная культура»

Впервые понятие «корпоративная культура» появилось в XIX веке в немецкой армии, как свод гласных и негласных правил и связано с именем Х.К. Б. фон Мольке (2). Современное значение понятия «корпоративная культура» приобретает в конце XX века.

В настоящее время имеется множество работ по философии, основам менеджмента, психологии управления и педагогике, в которых освещается тот или иной аспект понятия «корпоративная культура». В психологии управления корпоративная культура понимается, как корпоративные ценности, нормы, писанные и неписанные правила, по которым живет организация; как система корпоративных коммуникаций, которые направлены на достижение баланса интересов внутри организации (7).

В социологических, педагогических исследованиях понятие «корпоративная культура» определяется и как составляющая общей культуры человека и зависит от способности руководителя управлять процессом ее развития.

Для уточнения сущности ключевого для нашего исследования понятия «корпоративная культура», раскроем содержание понятия «культура».

Понятие «культура» имеет множество интерпретаций: атрибут человечества, способ существования, деятельности и развития человека; основной регулятор жизнедеятельности социальных систем.

Изучая понятие «культура», Р.Ю. Рябова отмечает, что это исторически сложившийся определенный уровень развития человеческого общества,

творческих сил и способностей человека, выражающийся в типах и формах организации жизни и деятельности людей, а также в создаваемых ими материальных и духовных ценностях (28, с. 67).

В работах Э.А. Орловой, А. Швейцер культура понимается, как совокупность прогресса человечества во всех областях и направлениях (38, с.480).

В настоящее время в науке понятие «культура» рассматривается в широком и узком смысле. Культура в широком смысле включает все то, что создано человеческим обществом и, исходя из этого, определяется духовная и материальная культура (37).

Понятие «культура» в узком смысле это есть идейное и нравственное состояние общества (37).

В работах М.С. Каган, А.Я. Флиер культура понимается, как высший уровень управления жизнедеятельностью человека. Так, например, А.Я. Флиер, культуру рассматривал, как исторически сложившийся способ взаимодействия и коммуницирования людей, который обеспечивает конструктивный и позитивный социальный результат их групп (63, с. 53).

Культурная регуляция деятельности, поведения и общения осуществляется с помощью символических и инструментальных средств. Символические средства (язык, мифы, ритуалы, обряды) обеспечивают и стимулируют правильное социальное поведение, а инструментальные (ценности, нормы, поведение) – регулируют нормативное социальное поведение (8).

В социальной психологии, культура рассматривается, как:

- то, что разделяется всеми или почти всеми членами группы;
- то, что выражается в явных и неявных устойчивых способах поведения;
- то, что формирует принципы поведения и картину мира;
- то, что передается старшими членами группы младшим;

-то, что обеспечивает существование и развитие группы (7).

Культура рассматривается и как система, представляющая собой совокупность таких элементов, как:

-ценности и нормы, которые разделяются членами группы, опосредуя их деятельность и поведение;

-элементы материальной культуры, обеспечивают реализацию целей деятельности группы.

Изучая социальную культуру, Э. Шейн выделял в ее структуре следующие уровни:

1 уровень – артефакты, т.е. поверхностный объективно наблюдаемый уровень.

2 уровень – провозглашаемые ценности. Данный уровень культуры является поверхностным субъективным.

3 уровень – базовые представления, определяется как глубинный субъективный уровень (69, с. 36).

Культура являлась объектом исследований и Г. Хофстеда. Ученый изучал культуру через набор определенных культурологических синдромов и различал индивидуализм-коллективизм, большая дистанция – малая дистанция, феминная культура – маскулинная культура и пр. (3, с.29).

Круглова Л.К. в своем исследовании «Жизнеобеспечивающие функции культуры» выделяет функции культуры, которые обеспечивают коллективный характер жизнедеятельности людей и определяют все формы активности человека. К социальным функциям культуры относят:

-адаптационную, которая обозначает приспособление группы к внешней и внутренней среде;

-стабилизационная, т.е. противостояние процессам дезорганизации и хаотизации социума;

-формирующая – направлена на формирование человека;

-программирующая – обеспечивает осознание целей и задач развития

группы, направлений и способов своего развития (30, с. 330).

Культура в социологии и психологии делится на различные типы. Одной из популярных подходов к определению типов культуры, является подход В.А. Спивак. Ученый в зависимости от величины и характера ее носителя, выделяет 9 основных типов культур: индивидуальная, групповая, организационная, региональная, профессиональная, национальная, теономная, идеологическая, общечеловеческая (55, с. 352).

Для нашего исследования особый интерес представляет организационная культура.

В последнее время во всем мире возрастает интерес ученых и практиков к культуре организации. В зарубежных исследованиях особую популярность с 1980-х гг. XX века имеет термин «организационная культура». В исследованиях Г. Хофстеде мы находим следующее определение этому понятию: «Организационная культура – это то, чем обладает любая организация, или то, что она собой представляет» (64, с. 131).

В отечественной науке термин «организационная культура» наиболее часто употребляется в таких значениях, как «культура организации», «корпоративная культура», «фирменная культура» (62).

В работах О.С. Виханского, А.И. Наумова, Э. Шейн и др, термин «корпоративная культура» подменяется термином «организационная культура». Однако, по мнению И.В. Долгополовой является неправомерным. Анализируя содержание данных понятий, автор отмечал, что организационная культура определяет поведение людей на предприятии, так как задает модели трудовых действий персонала. Корпоративная культура, в свою очередь, определяет духовную жизнь в организации. И.В. Долгополова предлагает рассматривать корпоративную культуру результатом организационной культуры (14, с. 144).

С.А. Липатов изучает корпоративную культуру с позиции трех основных подходов:

1. Символический подход. В качестве основных посылок этого подхода являются: смысл и интерпретация происходящего в организации важнее того, что происходит в действительности; нестабильность и неопределенность, широко распространенные в большинстве организаций препятствуют рациональному решению проблем и принятию решений; люди используют символы для уменьшения неопределенности и установления ориентиров поведения при столкновении с нестабильностью.

2. Когнитивный подход. В контексте данного подхода основной акцент делается на таких аспектах культуры, как коллективное сознание, когнитивные схемы или общая система знаний, верований и правил, определяющих соответствующие формы поведения.

3. Систематический подход. Корпоративная культура понимается, как сложное «естественно-искусственное» образование с двумя основными подсистемами: нормативно-семиотической и материально-денотативной. (32, с. 242).

Корпоративная культура, по мнению Э. Шейна, - это определенный постоянный процесс, благодаря которому принятые в организации паттерны поведения передаются ее новым членам, под влиянием внутренних и внешних воздействий видоизменяются и адаптируются со временем. Культура, соответственно, понимается не столько ее неотъемлемая часть, сколько побочным продуктом организации, который влияет на поведение ее сотрудников и на эффективность их деятельности (67, с. 36)

Несколько иной подход к определению понятия «корпоративная культура» мы находим в исследованиях М. Наумова (35, с. 69). Под корпоративной культурой автор понимает основу организационного поведения, принятого, в том числе и в педагогических коллективах, и является носителем ценностей.

Содержание функций корпоративной культуры (инновационной, селекционной, трансляционной) на этапах ее формирования включает в себя:

- когнитивный этап – понимание, осознание, обдумывание, анализ и отбор необходимых ценностей в конкретном коллективе;
- адаптивный – активное участие сотрудников педагогического коллектива в изменяющейся коллективной деятельности через профессиональную, социально-психологическую, социально-организационную адаптацию педагогов;
- формирующий – полная свобода проявления личностных качеств педагогов в соответствии с принятыми ценностями. И это отражает реализацию на практике функций организационной культуры. Система формирования корпоративной культуры педагогического коллектива дошкольного образовательного учреждения относится к открытым саморазвивающимся системам (35, с. 69).

Как модель поведения, рассматривает корпоративную культуру и А.В. Бочкарев (5, с. 211). Автор рассматривает корпоративную культуру, как совокупность моделей поведения, показавших свою эффективность и разделяемые большинством членов организации, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции.

К основным компонентам корпоративной культуры А.В. Бочкарев относит принятую в организации систему лидерства; различные стили разрешения конфликтов; эффективную систему коммуникации; определенное положение индивида в организации; принятую символику; лозунги, различные организационные табу и ритуалы (5, с. 211).

Особый интерес для нашего исследования представляет определение понятия «корпоративная культура», предложенное В.В. Козловым, А.В. Козловой. Под данным понятием авторы предлагают понимать систему формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения работников данной организационной структуры, стиля руководства,

показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества, индентифицирования работников с предприятием и перспективами его развития (Козлов).

В работах американских исследователей Ф. Харрис и Р. Морган к основным характеристикам корпоративной культуры относят: осознание себя и своего места в организации; коммуникативная система и язык общения; внешний вид, одежда и представление себя на работе; что и как едят люди, привычки и традиции в этой области; осознание времени, отношение к нему и его использование; взаимоотношения между людьми; ценности; вера в что-то и отношение или расположение к чему-то; процесс развития работника и научение; трудовая этика и мотивирование.

В научной литературе существует множество подходов к классификации видов корпоративной культуры. Критериями классификации выступают содержание доминирующих ценностей, степень взаимоадекватности ценностям, степень соответствия ценностей сотрудников и компании, влияние на эффективность компании (Таблица 1.1).

Таблица 1.1

Виды корпоративной культуры (по Камерон и Куинн)

Критерий	Виды корпоративной культуры
По степени взаимоадекватности ценностям	Стабильная, нестабильная
По степени разделяемости и интенсивности	Сильная, слабая
По степени соответствия ценностей сотрудников и компании	Интегративная, дезинтегративная
По содержанию доминирующих ценностей	Личностно-ориентированная, функционально-ориентированная
По влиянию на эффективность компании	Позитивная, негативная
По общей характеристике компании	Иерархическая, клановая, рыночная, адхократическая

Одной из наиболее популярных и общепринятых типологий корпоративной культуры, является типология Д. Зоненфельд. По мнению

ученого, каждая из выделенных типов корпоративной культуры, имеет разный потенциал для организации и по-разному сказывается на работниках.

1. Бейсбольная команда рождается в ситуации, когда принимаются рискованные решения; реализуется немедленная и непосредственная взаимосвязь с внешней средой; поощряются талант, новаторство, инициатива; ключевые успешные сотрудники считают себя свободными игроками, и компании быстро борются за них. Данный вариант корпоративной культуры наиболее распространен в тех областях, где происходит очень быстрое движение бизнеса и очень высокий риск.

2. Клубная культура характеризуется лояльностью, преданностью и сработанностью, командной работой. Такие компании считаются закрытыми для чужих глаз, не проявляют гибкости при изменениях внешней и внутренней среды.

3. Академическая культура предполагает постепенный карьерный рост сотрудников внутри компании; набор новых молодых сотрудников, которые проявляют интерес к долговременному сотрудничеству.

4. Оборонная культура возникает в ситуации необходимости выживания, т.е. когда нет гарантии постоянной работы; нет возможности для профессионального роста. Такая корпоративная культура оказывает губительное влияние на своих сотрудников, но, в то же время, представляет возможности для уверенных в своих силах менеджерах, которые любят принимать вызов (12).

Также основанием для определения типологии корпоративной культуры является степень привлечения работников к установлению целей в организации и к выбору средств для их достижения (корпоративный тип, консультативный тип, партизанский тип, предпринимательский тип), стиль управления (авторитарный, либеральный, межкорпоративный).

Как отмечает А.Н. Занковский, традиционно выделяют два уровня корпоративной культуры - это внешний и внутренний уровни. При этом

внутренний уровень можно разделить еще на два подуровня: осознанный и неосознанный. Внешний уровень представлен видимыми объектами или артефактами культуры: это физические символы, организационные церемонии, расположение офисов, и манера одеваться, правила поведения. Все это можно понять и проанализировать, наблюдая за поведением всех сотрудников организации. Так выглядит и воспринимается корпоративная культура, на видимом уровне, в глазах постороннего наблюдателя. Два других, невидимых уровня, представляют собой общие для сотрудников организации негласные соглашения и основные ценности (10).

Внутренний осознанный уровень представлен в выраженных в словах и действиях сотрудников организации общих ценностях и убеждениях, сознательно разделяемых и культивируемых сотрудниками предприятия, проявляющихся в их речи, языке, используемых символах. Но некоторые ценности укореняются в корпоративной культуре так глубоко, что сотрудники просто их уже не замечают.

Остановимся на характеристике элементов корпоративной культуры, выделенных в исследованиях Э. Шейн на основе анализа социальной культуры (Таблица 1.2).

Таблица 1.2.

Элементы корпоративной культуры

Уровень корпоративной культуры	Элементы корпоративной культуры	Формы проявления и функции
Артефакты (поведенческий уровень)	-образцы поведения -особенности взаимодействия с внешней средой -стиль организационного взаимодействия -язык -психологический климат -символы, ритуалы,	Внешне проявляются и отражаются в деятельности, поведении и общении членов организации

	<ul style="list-style-type: none"> церемонии -стиль одежды -архитектура и планировка зданий -оформление служебных помещений и рабочих мест 	
Провозглашенные ценности (уровень норм и ценностей)	<ul style="list-style-type: none"> -этические правила -кодекс поведения -философия -общие убеждения -моральные взгляды -стратегии -цели 	Формируются в письменных документах, отражаются в высказываниях руководства и рядовых членов организации
Базовые представления (уровень мировосприятия)	<ul style="list-style-type: none"> -отношение к человеку -отношение к обществу -отношение к своей деятельности -смысл деятельности -верования -взгляды 	Непосредственно влияют на формирование устойчивых моделей поведения, видение места своей организации в обществе, понимание большинством сотрудников того, что является приемлемым, а что неприемлемым в их деятельности

Таким образом, анализ различных подходов к определению сущности понятия «корпоративная культура», позволяет нам отметить, что сегодня корпоративная культура – это психологическая категория, инструмент социального управления. Наиболее часто, корпоративная культура рассматривается, как корпоративные ценности, правила, по которым живет организация, как система корпоративных коммуникаций, обеспечивающие достижение баланса интересов внутри организации, развитие корпоративной культуры педагогов дошкольной образовательной организации.

Проблема развития корпоративной культуры является актуальной и для управления дошкольной образовательной организацией, так как она, являясь частью управленческой культуры, обеспечивает качество деятельности

дошкольной образовательной организации. Развитие корпоративной культуры педагогов дошкольной организации позволит не только повысить качество деятельности дошкольной организации, что в настоящее время является одной из стратегических линий развития дошкольного образования, но и поднять его имидж, сделав его конкурентоспособным на рынке образовательных услуг.

1.2. Управление дошкольной образовательной организацией как условие развития корпоративной культуры педагогов

Уточним значение понятий «управление», «управление дошкольной образовательной организацией».

Понятие «управление» достаточно многозначно и разнопланово и является объектом исследований философов, социологов, педагогов, психологов.

В работах В.Г. Афанасьева мы находим широкое понимание понятия «управление». Как отмечал В.Г. Афанасьев управление «...есть элемент, функция организованных систем различной природы, обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программ, цели деятельности» (2, с. 704).

В классической теории управления (М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури) понятие «управление» представлено процессом реализации определенного набора управленческих функций, т.е. процесс планирования, организации, мотивации и контроля (8).

В.П. Беспалько понятие «управление» определяет, как механизм, который обеспечивает взаимодействие управляющего и управляемого объектов, при котором первый отслеживает функционирование второго относительно достижения заранее поставленных целей (62). Аналогичный

подход к пониманию понятия «управление» мы находим и в работах Н.Д. Хмель (65), Т.И. Шамовой (67).

Большое значение для современной теории и практики управления имеют исследования П.И. Третьякова (56). Изучая понятие «управление», ученый отмечает, что «это целенаправленная деятельность субъектов управления различного уровня, обеспечивающая оптимальное функционирование и развитие управляемой системы, перевод ее на новый качественный уровень по достижению целей с помощью необходимых педагогических условий, средств и воздействий» (65, с. 46).

Как целенаправленная деятельность всех субъектов, обеспечивающая становление, оптимальное функционирование и развитие, управление рассматривается В.С. Лазаревым, М.М. Поташник (42). Придерживаясь такого подхода к понятию «управление», ученые различают его общие и конкретные функции.

Анализ различных подходов к понятию управления, позволяет нам выделить три основные позиции:

-управление, как вид деятельности и характеризует целенаправленное выделение субъектов (В.С. Лазарев, М.М. Поташник, Ю.А. Конаржевский);

-управление, как целенаправленное воздействие субъекта управления на управляемый объект, приводящего к изменению последнего (В.П. Беспалько, Н.Д. Хмель);

-управление, как процесс взаимодействия элементов, субъектов, в результате которого происходит их взаимообусловленное изменение (П.И. Третьяков, Т.И. Шамова).

Понятие «управление дошкольной организацией» изучается и в исследованиях К.Ю. Белой, Л.М. Волобуевой, Н.Н. Лященко, Л.В. Поздняк, А.И. Третьякова, Р.М. Чумичевой и др.

Раскрывая сущность понятия «управление дошкольным учреждением», Л.М. Волобуева определяет его, как целенаправленное воздействие на

педагогический коллектив с целью достижения образовательных результатов (33, с. 128).

Проанализировав содержание понятия «управление дошкольной организацией», представленное в работах Р.М. Чумичевой, можно отметить, что управление путем воздействия на объекты и субъекты, обеспечивает перевод педагогической системы в новое качество (66).

В исследованиях К.Ю. Белой также большое внимание уделяется влиянию управления дошкольной организацией на результаты его деятельности. По ее мнению результат деятельности дошкольной образовательной организации зависит от корпоративного стиля, целей деятельности дошкольной организации, личностных особенностей педагогического коллектива и управленческой деятельности заведующего (13).

Говоря об управлении дошкольной образовательной организацией, М.И. Третьяков, К.Ю. Белая (13), Л.В. Поздняк указывают на необходимость изменения характера управления. Это, по мнению авторов, предполагает переход на режим развития, на горизонтальный корпоративный принцип управления, ориентация на деятельностный принцип и повышение качества образования. По мнению ученых, этот переход возможен, за счет сформированной корпоративной культуры педагогов (40).

Сегодня одной из актуальных проблем в теории и практике дошкольного образования является проблема обеспечения качества образования, в том числе дошкольного. Данная проблема исследуется в работах Н.Ф. Виноградовой, Ю.А. Конаржевского, М.М. Поташник, В.С. Лазарева, П.И. Третьякова, Т.И. Шамовой, Р.М. Чумичевой и др.

В исследованиях М.М. Поташник мы находим подтверждение актуальности данной проблемы. Автор отмечает, что система управления дошкольной образовательной организации должна быть направлена на повышение качества образования (42).

В.А. Кальней качество образования связывает со степенью удовлетворенности ожиданий различных участников процесса образования от предоставляемых дошкольной образовательной организацией образовательных услуг или степенью достижения поставленных в образовании целей и задач (32).

В работах П.И. Третьякова, Ю.А. Конаржевского прослеживается тесная связь между качеством образования и психологизацией процессов управления, личностными особенностями субъектов управления, культурой деятельности педагогов (56).

Р.М. Чумичева качество образования связывает с грамотным управлением дошкольной организацией. По ее мнению, управление качеством образовательного процесса направлено на целенаправленное, комплексное воздействие на образовательный процесс и отдельную личность (66).

О.А. Глущенко в качестве показателей качества образования определяет имидж дошкольной организации и индивидуальный имидж каждого конкретного педагога (12, с. 34).

В работах Р.М. Чумичевой, О. Сафоновой, Л.И. Фалюшиной выделены основные факторы и условия, обеспечивающие качество образовательного процесса.

Так, например, О. Сафонова среди условий управления качеством выделяет:

- образовательная среда дошкольной организации, которая ориентирована на сохранение самооценности периода дошкольного детства;
- профессиональная компетентность педагогов и администрации дошкольной организации;
- благоприятный психо-эмоциональный климат в коллективе, который влияет на корпоративный имидж;
- творческая направленность деятельности администрации дошкольной

организации и педагогов;

- выбор образовательных программ и технологий, учитывающие индивидуальные особенности ребенка и запросы родителей (законных представителей);

- условия труда, поддерживающие развитие человеческого ресурса;

- материальное стимулирование качественной работы педагогов и пр.

(10).

Л.И. Фалюшина качество образовательного процесса связывает с деятельностью как отдельных педагогов, так и деятельностью всех сотрудников в целом. Трактую понятие качество образования для педагогов, она указывала на положительную оценку их деятельности со стороны администрации дошкольной организации, родителей (законных представителей); освоение обучающимися содержания основной образовательной программы дошкольного образовательного учреждения, развитие у них самостоятельности и инициативности, обеспеченность образовательного процесса необходимыми дидактическими пособиями и современным оборудованием в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта и примерной основной образовательной программы дошкольного образования.

Р.М. Чумичева отмечала, что качество процесса управления зависит от ряда условий:

- принципов управления коллективом,

- направленности администрации дошкольной образовательной организации на решение творческих, профессиональных задач, на предупреждение личностных и профессиональных конфликтов,

- способности администрации использовать методы стимулирования деятельности педагогов дошкольной образовательной организации;

- проектирование процесса самообразования педагогов внутри дошкольной образовательной организации,

-готовности педагогического коллектива к моделированию системы управления дошкольной образовательной организацией (65, с. 16).

Продолжая идеи Р.М. Чумичевой, Н.В. Корчаловская в качестве одно из условий выделяла педагогическую поддержку (65). По мнению исследователя, администрация дошкольного учреждения должна обеспечить педагогическую поддержку, основу которой составляет взаимоотношения между администрацией и педагогами. Данная система взаимоотношений построена на основе доверия друг к другу, на понимании трудностей, проблем, возникающих в процессе педагогической деятельности, на оказании помощи и совместном преодолении трудностей (66).

Таким образом, в нашем исследовании, корпоративную культуру педагога дошкольной образовательной организации мы будем понимать, как составляющую общей и социальной культуры, которая обеспечивается способностью человека организовывать творческую деятельность, свободно мыслить и выбирать стратегию и тактику собственного развития, определяться в педагогической позиции. Уровень корпоративной культуры педагогов дошкольной образовательной организации зависит от способности администрации управлять деятельностью участников образовательного процесса, используя для этого эффективные принципы, методы, приемы и формы управления.

1.3. Модель развития корпоративной культуры педагогов дошкольной образовательной организации

В педагогической науке в настоящее время происходит активный поиск современных подходов к пониманию сущности и структуры управления процессом корпоративной культуры педагогов дошкольного образовательного учреждения. Смысл влияния процесса управления на

уровень корпоративной культуры возможно проанализировать через действия, которые совершает руководитель, и как следствие, через то, как он выстраивает процесс управления организацией, а управляя, влияет на корпоративную культуру посредством генерирования условий, реализуя функции руководителя и используя все возможные инструменты воздействия и способы их использования на практике, которые будут определять уровень управления, то есть механизмы профессиональной деятельности руководителя. Осознанный и целенаправленный процесс управления корпоративной культурой воспитателей ДОО должен быть определенным образом спланирован, организован, находиться под постоянным контролем, достаточно замотивированным, а также ориентированным на образование и развитие традиций, ценностей организации, свода норм и правил поведения, доброжелательного психологического климата в коллективе как составляющих основ корпоративной культуры (2, с. 21).

В данном параграфе представим описание модели управления корпоративной культурой педагогов дошкольной образовательной организации.

Необходимо разностороннее изучить понятия «модель» и «моделирование» и только потом переходить к изучению модели управления развитием корпоративной культуры педагогов дошкольного образовательного учреждения.

Понятие «модель» имеет латинский корень *modulus*, что значит мера, образец или эталон (6).

В настоящее время модель понимают как мысленно представляемую материально реализуемую систему, которая способна замещать ее так, что ее изучение дает актуальную информацию об этом объекте (4, с.35).

В исследованиях российских педагогов выделены общие черты модели: - они, как и прообразы, выступают в качестве системы, которой присущи значительные структурные связи и определенные отношения; - они

затрагивают только те свойства оригинала, которые важны в определенной ситуации и которые выступают в качестве объектов исследования; - они идентичны оригиналу (2, с. 138).

Эти параметры с позиций системного подхода дают возможность обосновать управление развитием корпоративной культуры педагогов дошкольного образовательного учреждения. При этом в качестве системы рассматривается сложный конструкт, многоуровневая система, представленная суммой элементов, которые находятся в определенных связях и соединены друг с другом и создают целостность. Использование системного подхода в контексте данного исследования предполагает изучение системы, которая выполняет образовательную функцию и состоит из структурных элементов, которые в виде взаимосвязи позволяют придать единство процессу управления развитием корпоративной культурой педагогов дошкольного образовательного учреждения.

Проектируемая нами модель управления развитием корпоративной культуры педагогов дошкольного учреждения представляет определенную подсистему в системе управления педагогическим коллективом дошкольной образовательной организации и включает в себя 4 взаимосвязанных блоков: целевой, методологический, содержательный, оценочно-рефлексивный.

Модель управления корпоративной культурой педагогов дошкольной образовательной организации представлена на Рис. 1.1.

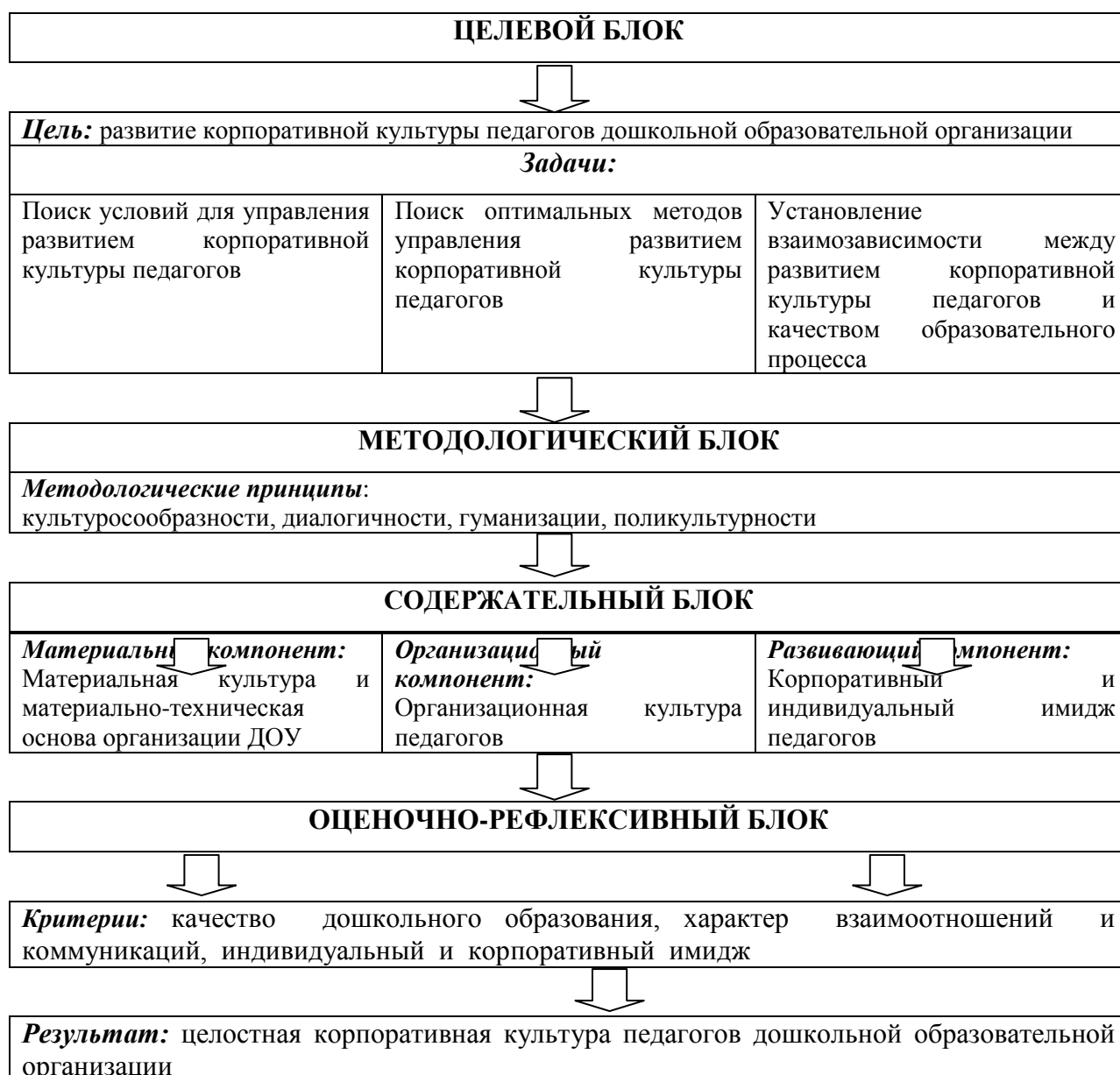


Рис. 1.1. Модель управления развитием корпоративной культуры педагогов дошкольной образовательной организации

Рассмотрим содержание каждого компонента модели.

Целевой блок представлен целями и задачами обеспечения эффективности реализации модели управления корпоративной культурой педагогов дошкольной образовательной организации.

Методологический блок включает в себя основные принципы, положенные в основу развития корпоративной культуры педагогов дошкольной образовательной организации.

1. Принцип культуросообразности раскрывает ценности, положенные в основу корпоративной культуры педагогов дошкольной образовательной организации. Среди таких ценностей – ребенок как личность, которая способна к развитию; педагог как носитель ценности культуры.

2. Принцип диалогичности обеспечивает диалог индивидуальных потребностей и ценностей педагогов дошкольной образовательной организации.

3. Принцип гуманизации ориентирован на гуманное отношение к личности, уважение ее достоинства, прав и свобод.

4. Принцип поликультурности обеспечивает рост мировоззренческой и профессиональной компетентности педагогов, коммуникативной культуры.

Содержательный блок модели представлен тремя компонентами – материальный компонент, организационный компонент – развивающий компонент.

Материальный компонент модели дает представления о культуре и материально-технической основе деятельности дошкольной образовательной организации. С позиции нашего исследования материальная культура – это есть культура организации, включающая в себя культуру условий деятельности и культуру средств.

Культура условий деятельности представлена совместной разработкой основных образовательных программ, программ развития организации, которые основываются на результатах мониторинга образовательной деятельности.

Показателями культуры условий деятельности выступают готовность педагогов разрабатывать и реализовывать проекты, программы, участие в модернизации образовательного процесса. Среди основных направлений

модернизации на современном этапе развития дошкольного образования можно выделить вариативность, реализация личностно-ориентированного подхода, обеспечение индивидуализации образовательного процесса.

Культура условий деятельности связана с обновлением содержания дошкольного образования, ориентацией педагогической деятельности на развитие личности ребенка, обеспечение позитивной социализации и индивидуализации.

Культура средств определяется, как условия материально-технического обеспечения образовательного процесса, в том числе и развивающей предметно-пространственной среды. Это позволяет педагогу использовать в работе с детьми дошкольного возраста современные образовательные технологии, позволяющие реализовывать перспективные направления развития дошкольного образования и повышать качество образовательного процесса.

Организационный компонент раскрывает особенности и содержание организационной культуры педагогов. Содержанием данного компонента выступает специализация и разделение труда, которые могут носить как горизонтальный, так и вертикальный характер. В рамках нашей модели разделение труда может быть представлено проектированием и созданием развивающей предметно-пространственной среды, научным обеспечением образовательного процесса, творческим проектированием стратегии и тактики развития дошкольной образовательной организации и пр.

Развивающий компонент модели определяет условия развития корпоративного и индивидуального имиджа.

Важное место в формировании корпоративной культуры отводится мотивации педагогов, которая направлена на создание корпоративного и индивидуального имиджа.

Анализируя исследования Д.С. Синка, О.А. Глущенко отмечала, привлекательность труда для работников определяется наличием обратной

связи с социальными институтами детства, значимостью выполняемой работы, ответственностью работников за результаты труда, а также возможностью профессионального роста (53).

Для обеспечения формирования корпоративного имиджа особой актуальностью пользуются маркетинговые коммуникации (реклама, паблик рилейшенз, личные контакты), публикации (брошюры, информационные бюллетени, разработки педагогов, новости, корпоративный сайт).

Формирование корпоративного имиджа также обеспечивается визуальным рядом, который представлен в образовательной среде. Это корпоративные коллекции, корпоративные ритуалы и традиции, корпоративные мероприятия.

Индивидуальный имидж проявляется в способности педагога встраиваться в систему коммуникаций, профессиональных взаимодействий с социальными институтами детства на основе корпоративных ценностей и индивидуального стиля деятельности и общения.

Апеллируя к исследованиям О.А. Грищенко, выделим основные компоненты индивидуального имиджа:

- мировоззренческие установки и ценностные ориентации педагогов, которые, с одной стороны, соответствуют требованиям общества, с другой, дошкольной образовательной организации;

- корпоративные и индивидуальные мотивы;

- ценностное отношение к обучающимся и к собственно профессиональной деятельности;

- наличие личностных качеств и гибкий стиль педагогического мышления;

- владение мобильными техниками педагогической деятельности и современными образовательными технологиями;

- способность к самообразованию и саморазвитию, а также саморегуляции деятельности и поведения.

Таким образом, индивидуальный имидж педагога проявляется в культуре поведения.

Оценочно-результативный блок модели представлен критериями и показателями эффективности реализации модели, обеспечивающей формирования корпоративной культуры педагогов дошкольной образовательной организации.

Таким образом, разработка модели управления развитием корпоративной культуры педагогов дошкольной образовательной организации будет обеспечивать создание условия для развития корпоративной культуры педагогов дошкольной образовательной организации, корпоративного имиджа организации и индивидуального имиджа педагогов. Предлагаемая нами модель управления развитием корпоративной культуры педагогов дошкольной образовательной организации определяет направления развития дошкольной образовательной организации, условия создания и обеспечения корпоративного и индивидуального имиджа, повышения качества деятельности дошкольной образовательной организации.

Выводы по первой главе. Корпоративная культура является решающим фактором, определяющими эффективность любого современного предприятия. Переход к корпоративному управлению учебными заведениями практически означает переход к социотехническим приемам с использованием систем мотивации, при этом педагоги должны рассматриваться как персонал организации, в принципе не отличающейся от других социально-профессиональных групп: рабочих, служащих и другого наемного персонала.

Соответственно корпоративная культура – одно из самых эффективных средств привлечения и мотивации сотрудников. Как только человек удовлетворяет потребности первого уровня («чисто материальные»), у него

возникают потребности иного плана: в достойном положении в коллективе, признании, самореализации и т.п. И здесь на первый план выходит корпоративная культура, одной из важных функций которой является поддержка каждого члена коллектива, раскрытие его индивидуальности, талантов, наклонностей.

Корпоративная культура в условиях дошкольной образовательной организации позволяет улучшить показатели образовательной деятельности, социально-психологический климат в коллективе, повысить конкурентоспособность детского сада, доверие к нему сотрудников и социума.

Глава 2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ РАЗВИТИЕМ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ПЕДАГОГОВ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Состояние управления развитием корпоративной культуры педагогов дошкольной образовательной организации

С целью оценки процесса управления корпоративной культуры педагогов дошкольной образовательной организации, нами был проведен констатирующий этап экспериментальной работы.

Задачи:

-подобрать диагностический инструментарий, разработать критерии оценки и показатели оценки управления развитием корпоративной культуры педагогов дошкольной образовательной организации;

-выявить особенности ценностных ориентаций педагогов дошкольной образовательной организации;

-проанализировать характер коммуникации между педагогами дошкольной образовательной организации.

Констатирующий этап проводился нами на базе МБДОУ д/с № 17 г. Белгорода и МБДОУ д/с № 72 г. Белгорода. Количество респондентов составило 25 человек.

Для выявления особенностей ценностных ориентаций педагогов, мы использовали методику диагностики мотивационной структуры личности В. Мильман (12)

Оценка характера коммуникации между педагогами дошкольной образовательной организации осуществлялась нами с использованием методики «Q – сортировка», методика оценки характеристик коллектива В.С. лазарева, методика оценки удовлетворенности работой В.А. Ядова (12).

Критерии и показатели оценки развития корпоративной культуры педагогов дошкольной организации представлены в Приложении 1.

С целью выявления особенности ценностных ориентаций нами была использована методика В. Мильман. Количественный анализ полученных по результатам выполнения методики, представлены в Таблице 2.1., 2.2, на Рис.2.1.

Таблица 2.1

Результаты выполнения методики В. Мильман по выявлению особенности ценностных ориентаций

Низкий уровень		Средний уровень		Высокий уровень	
Кол-во	в %	Кол-во	в %	Кол-во	в %
5	20	11	44	9	36

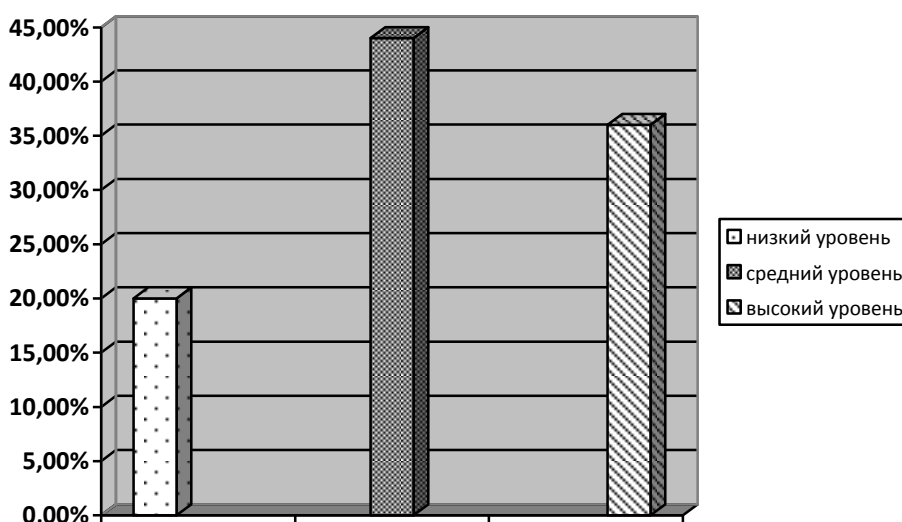


Рис. 2.1. Результаты выполнения методики В. Мильман по выявлению особенности ценностных ориентаций

Таблица 2.2

Виды мотиваций педагогов дошкольной образовательной организации

Жизнеобеспечение	Комфорт	Социальный статус	Общение	Общая активность	Творческая активность	Социальная полезность	Потребительская мотивация	Производственная мотивация
24	16	28	28	32	32	24	52	40

Как видно из Таблицы 2.1. и Рис.2.1, высокий уровень корпоративной культуры по показателям ценностной ориентации, имеют 36%, средний уровень развития корпоративной культуры имеет 44% педагогов, 20% - низкий уровень

Качественный анализ выполнения педагогами методики позволил нам сделать следующие выводы:

-у 52% педагогов преобладают потребительские мотивы;

-40 % педагогов отдали предпочтение отдала производственной мотивации. Преобладание потребительской мотивации говорит о доминировании в процессе жизнедеятельности натуральных мотивов;

-нравственный мотив трудовой деятельности доминирует только у 24% педагогов. Данная группа педагогов указывают на необходимость саморазвития, считали свою работу интересной и увлекательной;

-для 24% педагогов – это вынужденная жизненная необходимость.

Полученные нами результаты исследования по методике В. Мильман, показал, что у педагогов не сформирована потребность в нравственном потенциале и, как следствие, у педагогов не формируется моральная ответственность за результаты своей деятельности.

Мы полагаем, что это обусловлено, с одной стороны низким статусом профессии педагога дошкольной организации; с другой – низким уровнем заработной платы.

Для выявления уровня коммуникаций и взаимоотношений между педагогами дошкольной образовательной организации использовалась

методика «Q – сортировка». Обобщив ответы респондентов, мы представили их в Таблице 2.3, 2.4 и на рис. 2.2.

Таблица 2.3

Результаты выполнения методики Q-сортировка

Низкий уровень		Средний уровень		Высокий уровень	
Кол-во	в %	Кол-во	в %	Кол-во	в %
9	36	11	44	5	20

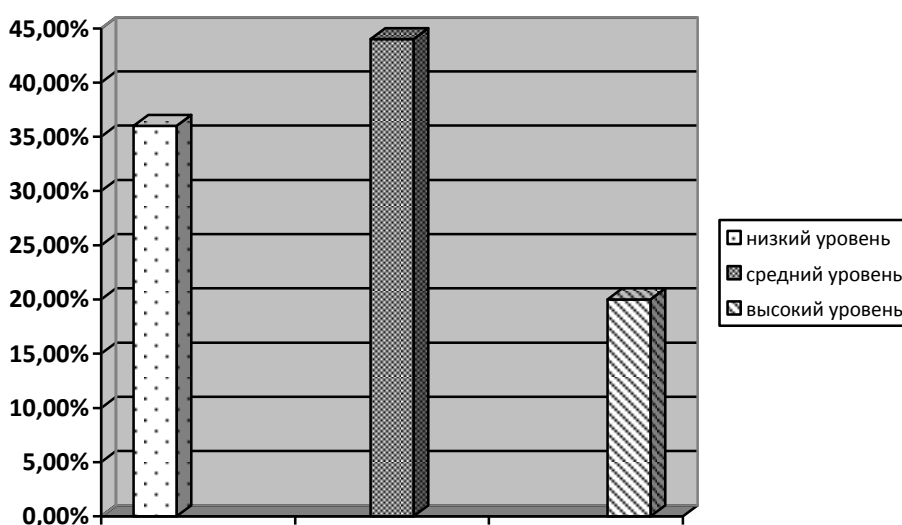


Рис. 2.2. Результаты выполнения методики Q-сортировка

Таблица 2.2

Результаты изучения представлений личности о поведении в реальной ситуации

Зависимость	Независимость	Общительность	Необщительность	Принятие «борьбы»	Избегание «борьбы»
13,5	6,5	12,7	7,3	6,4	13,6

Таким образом, по результатам выполнения методики «Q-сортировка» высокий уровень развития корпоративной культуры выявлен у 20% педагогов, средний уровень – у 44%, а низкий уровень – у 36%.

Как видно из Таблицы 2.4 выражены такие тенденции по показателям, как:

-у 13,6% педагогов – «избегание борьбы». У педагогов имеет место стремление уйти от взаимодействия, склонность к компромиссным решениям;

-у 12,9% педагогов – «зависимость», которая проявляется во внутреннем стремлении педагогов к принятию стандартов и ценностей;

-у 12,7% педагогов – «общительность». Полученные факты свидетельствуют о контактности педагогов, стремление к эмоциональным проявлениям во взаимодействии в различных ситуациях социальной жизни.

Анализ характеристик коллектива по методике «Оценка характеристик коллектива» (В.С. Лазарев) позволил нам представить результаты количественного анализа (Таблица 2.5).

Таблица 2.5

Среднее значение показателей характеристик коллектива дошкольных образовательных организаций

№	Показатели	Оценка
1. Ценностно-ориентационная зрелость коллектива		
A1	Ориентированность коллектива на текущие достижения	48,4
A2	Ориентированность коллектива на развитие способов деятельности	47,2
A3	Ориентированность коллектива на саморазвитие педагогов	43,8
2. Организованность коллектива		
B1	Ответственность	51,5
B2	Сработанность	44,8
B3	Включенность членов коллектива в управление	42,7
3. Сплоченность коллектива		
V1	Единство ориентаций	43,5
V2	Совместимость членов коллектива	46,1
V3	Потенциальная стабильность	47,2

Таким образом, результаты, представленные в Таблице 2.5, позволяют нам сделать следующие выводы в отношении значимых и сильных характеристик для педагогического коллектива:

-педагогический коллектив дошкольных образовательных организаций ориентирован на текущие достижения - 48,4;

-ориентированность на развитие способов деятельности – 47,2;

-показатель «Ответственность» - 51,5;

-показатель «Потенциальная стабильность коллектива» - 47,2;

-наиболее низкими были определены показатели «Ориентированность коллектива на саморазвитие педагогов (43,8), «Включенность членов коллектива в управление» (42,7), «Единство ориентаций» (43,5).

Полученные результаты по методике Оценка характеристик коллектива» (В.С. Лазарев) показали, что педагоги сосредоточены на своих собственных интересах и предпочтениях, у них отсутствует потребность в саморазвитии и в целом в педагогическом коллективе отмечается снижение ответственности за результаты деятельности.

Количественный анализ выполнения педагогами методики В.А. Ядова представлен в Таблице 2.6.

№ п/п	Ваша удовлетворенность	Вполне удовлетворен	Удовлетворен	Не вполне удовлетворен	Не удовлетворен	Крайне неудовлетворен
1	МБДОУ, где Вы работаете	80	20	-	-	-
2	Физическими условиями труда	72	12	8	-	-
3	Работой	72	18	-	-	-
4	Слаженностью действий работников	64	16	20	-	-
5	Стилем руководства	68	12	20	-	-

	начальника					
6	Профессиональной компетентностью начальника	60	20	12	8	-
7	Зарплатой (в смысле соответствия трудозатратам)	52	28	20	-	-
8	Зарплатой (в сравнении с тем, сколько за такую работу платят в другом месте)	52	28	20	-	-
9	Служебным профессиональным продвижением	64	20	16	-	
10	Возможностями карьерного роста	48	52	-	-	-
11	Тем, как Вы можете использовать свой опыт и способности	72	20	8		
12	Требованиями к Вашему интеллекту	64	36	-	-	-
13	Длительность рабочего дня	80	20	-	-	-
14	В какой степени Ваша удовлетворенность работой повлияла на Ваше решение, если бы Вы искали другую работу	72	18	-	-	-

Как видно из Таблицы 2.6., в целом педагоги вполне удовлетворены работой в дошкольных образовательных учреждениях (80%), а остальные – 20% удовлетворены. Взаимоотношениями в коллективе, слаженностью действий удовлетворены только 64% педагогов, 20% - не вполне удовлетворены. Отношениями с руководителем, стилем его руководства удовлетворены только 68% педагогов, но в тоже время есть и педагоги, которые не вполне удовлетворены действиями руководителя. Так, например, 20% педагогов не вполне удовлетворены стилем руководства начальника, профессиональной его компетентностью. Заработной платой удовлетворены

только 52% педагогов. Самые низкие показатели по удовлетворенности выявлен по 10 параметру «Возможностями карьерного роста», им удовлетворены 48% педагогов.

С целью определения методов, которые используют руководители дошкольных образовательных организаций, нами было проведено анкетирование педагогов. Количественный анализ результатов анкеты представлен в Таблице 2.7.

Таблица 2.7

Результаты анкетирования педагогов

Утверждения	Да	Нет
Руководитель стремится к выработке единого педагогического кредо, общих ценностей, традиций	56	44
Руководитель осознанно занимается сплочением, консолидацией педагогического коллектива	44	56
Руководитель коллегиально принимает решения	64	36
У руководителя стиль управления гуманный, ориентирован на человека	68	32
Первичные коллективы формируются с учетом психологической совместимости людей	64	36
Руководитель применяет активные социально-психологические методы, способствующие выработке у членов коллектива навыков эффективного взаимодействия и взаимопонимания	48	52
Руководитель создает условия для роста профессионального мастерства педагогов, обогащения их знаниями	44	56
Руководитель эффективно стимулирует творческую активность педагогов	40	60
Руководитель проявляет уважение к достоинству и умениям каждого педагога	76	24
Руководитель создает оптимальные условия для деятельности педагогов	72	28
Руководитель умеет предвидеть конфликты и умело их разрешать	68	32
Руководитель проявляет внимание к нуждам, бедам, а также радостям каждого педагога	76	24
Руководитель стремится к улучшению неофициальной структуры	64	36

взаимоотношений, личных контактов во время культурных мероприятий		
---	--	--

Как видно из таблицы, только 56% педагогов указали на то, что руководитель стремится к выработке единого педагогического кредо, общих ценностей, традиций. 44% педагогов отметили, что руководители занимаются осознанно сплочением, консолидацией педагогического коллектива. На готовность руководителей к коллегиальным способам принятия решений указали 64% педагогов. По мнению 64% педагогов руководители формируют первичные коллективы с учетом психологической совместимости людей. На использование в работе заведующего активных методов, способствующих выработке у членов коллектива эффективного взаимодействия указали 48%. Только 44% педагогов отметили, что руководители создают условия для роста профессионального мастерства педагогов. Руководитель проявляет уважение к достоинству и умениям каждого педагога – 72%. Большинство руководителей проявляет уважение к достоинству и умениям каждого педагога – 76%. Стремятся к улучшению неофициальной структуры взаимоотношений, личных контактов во время культурных мероприятий – 64%.

Таким образом, можно отметить, что в целом педагоги ориентированы на создание условий для формирования корпоративной культуры педагогов: 60,3% педагогов отметили, что для руководителей корпоративная культура является сферой их внимания, а 39,7% - руководители недооценивают важность изменения системы управления и обеспечение ее ориентации на формирование корпоративной культуры.

Обобщая результаты констатирующего этапа экспериментальной работы, можно отметить, что у педагогов имеет достаточно низкий уровень развития корпоративной культуры, что сказывается на качестве оказываемых образовательных услуг.

2.2. Апробация модели управления развитием корпоративной культуры педагогов дошкольной образовательной организации

Целевой блок модели состоит в развитии коллективного и индивидуального корпоративного имиджа каждого педагога дошкольной образовательной организации.

Для достижения поставленной цели и получения желаемого результата в основу работы были положены следующие **принципы**:

- культурологический принцип определяет отношения между процессами воспитания и развития и культурой как средой, растящей и питающей личность, а также между развитием педагога как человека культуры.

- принцип диалога; диалог как особый уровень коммуникативного процесса отвечает потребности педагогов в глубоком личностном контакте. Только в диалоге развивается способность критически мыслить.

- принцип гуманизации отношений; Построение всех отношений на основе человекоцентристской направленности, уважения и доверия к человеку, на стремлении привести его к успеху. Через идею гуманного подхода к ребенку, родителям, учителям необходимо психологическое осмысление всех основных компонентов педагогического процесса.

- принцип поликультурности; Политкультурность определяет отношения между образованием и культурой как средой, растящей и питающей личность. В основе данного принципа лежит признание сложно структурированного множества культур, их дополнительность, необходимость диалога, и организация условий для совместной деятельности воспитанников, как носителей равных, разнообразных и равноценных культур, их познания и уважения, и принятия ими мировых культурных ценностей.

Работа в рамках данного этапа осуществлялась в нестандартных формах: лекция-диалог, видеопрезентации, лекции – пресс – конференции, деловые игры, семинары-практикумы (см. Приложение 5.).

Данный блок позволяет выявить исходное состояние уровня развития корпоративной культуры педагогов ДОО, предполагает использование анкетирования и тестирования педагогов ДОО. Результаты диагностики и конкретные методики представлены в параграфах 2.1. и 2.3.

Содержательный (основной) блок включает организационный компонент, материальный компонент, развивающий компонент управления развитием корпоративной культуры педагогов ДОО.

Организационный компонент модели характеризует организационную культуру педагогов. Основой для структуризации управленческой деятельности является понимание того, что в любой организации присутствует разделение труда педагогов. В данном отношении Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение детский сад комбинированного вида № 17 «Салют», г. Белгорода не исключение. Его характерная особенность — специальное разделение труда, а именно закрепление конкретной работы за педагогами, т.е. теми, кто способен выполнять ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого.

В штатном расписании Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение детский сад комбинированного вида № 17 «Салют», г. Белгорода такие штатные единицы имеются не только в педагогической (воспитатели, музыкальный руководитель, инструктор по физической культуре, педагог - психолог, педагоги дополнительного образования, учителя - логопеды, помощники воспитателя), но и в медицинской (старшая медицинская сестра, медицинская сестра, закрепленный за ДОО врач-педиатр из поликлиники и др.), а также в обслуживающей сферах.

Материальный компонент модели раскрывает материальную культуру и материально-техническую основу организации ДОО. Одним из материально-стимулирующих условий реализации основного блока является разработка и выпуск методических пособий, содержание которых отражает вопросы профессионального развития педагогов в условиях дошкольной организации. Особое внимание в рамках реализации данного блока необходимо уделить работе старшего воспитателя с педагогами по подготовке методических пособий, направленных на определение целей и задач управления развитием корпоративной культуры педагогов дошкольной образовательной организации. Основными формами взаимодействия могут выступать – научно-методический совет, работа творческих групп, наставничество, организация Недели молодого специалиста и т.д.

Развивающий компонент модели обеспечивает условия для разлития корпоративного и индивидуального имиджа педагогов различными методами и формами организации их деятельности, а также личностных и профессиональных качеств, обеспечивающих успех деятельности учреждения.

Проанализируем, как на практике администрацией ДОО реализуются условия развития корпоративной культуры педагогов ДОО. С целью повышения корпоративной культуры и улучшения психологического микроклимата в коллективе руководство ДОО не оставляет без внимания важные события, связанные с деятельностью учреждения и его сотрудников на примере Муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения детский сад комбинированного вида № 17 «Салют» г. Белгорода: День знаний, День дошкольного работника, аттестация педагогических работников, календарные праздники, личные юбилейные даты, свадьба, рождение детей и др. Проведение данных мероприятий позволяет создать комфортный микроклимат в коллективе, нацелить на позитивные отношения, самореализацию и повышение своего профессионального статуса.

Ежегодный смотр-конкурс «Парад Дед Морозов и Снегурочек» организуется администрацией города Белгорода. Коллектив детского сада ежегодно участвует в данном конкурсе. Целью данного конкурса являлось активизация творческой деятельности сотрудников учреждения, родителей и детей по оформлению новогодних костюмов, создание атмосферы праздника и веселья. Подготовка и участие в конкурсе «Парад Дед Морозов и Снегурочек» позволили сплотить коллектив для достижения единой цели, также не остались безучастны и родители в предстоящей работе по созданию атмосферы праздника. Ответственность каждого участника конкурса за конечный результат, единая идея оформления костюмов, подготовка музыкального сопровождения позволили достигнуть высоких показателей в данном конкурсе.

Коллектив Муниципального бюджетное дошкольное образовательное учреждение детский сад комбинированного вида № 17 «Салют» г. Белгорода сотрудничает с кафедрой дошкольного и начального образования Белгородского института развития образования: разработана программа по индивидуальному психолого-педагогическому сопровождению дошкольников; проводятся семинары, на которых обсуждаются проблемы дошкольного образования, переход на федеральные государственные требования к структуре основной общеобразовательной программы дошкольного образования.

Педагоги дошкольной образовательной организации принимают участие в проведении научно-практических конференций, участвуют в конкурсах и областных грантах.

Таким образом, работа в рамках реализации основного блока позволила обогатить знания педагогов о современных организационно-методических аспектах реализации модели управления развитием корпоративной культуры педагогов дошкольной образовательной организации, сформировать умения переводить знания в конкретную педагогическую деятельность, обеспечить

перевод субъект-объектных отношений в субъект-субъектные..

Оценочно-рефлексивный блок предполагает оценку эффективности проведенных мероприятий по формированию корпоративной культуры педагогов ДОО. В технологии реализации данной модели использовались следующие методы – анкетирование, изучение документов, изучение сложившихся в организации правил, традиций, изучение сложившейся практики управления.

Так же в рамках данного блока осуществлялась психолого-педагогическое сопровождение личностного развития педагогов. Нами были подобраны тренинговые упражнения, способствующие развитию корпоративной культуры педагога.

Содержание данного блока направлено на развитие способности к рефлексии, к саморегуляции и самоанализу; развитие эмоциональной отзывчивости, сопереживания, формирование готовности к совместной деятельности; формирование позитивных установок к различным видам труда и творчества; формирование основ эффективного планирования своего профессионального и личностного развития.

Таким образом, модель управления развитием корпоративной культуры педагогов дошкольной образовательной организации внедрялась посредством целенаправленной реализации каждого из блоков модели (см. Приложение 6.).

2.3. Анализ результатов экспериментальной работы по управлению развитием корпоративной культуры педагогов дошкольной образовательной организации

Апробация разработанной модели управления развитием корпоративной культуры педагогов дошкольного образовательного

учреждения позволила определить динамику развития ее критериальных составляющих.

С целью оценки эффективности реализации разработанной нами модели управления развитием корпоративной культуры педагогов дошкольной образовательной организации, был проведен контрольный этап экспериментальной работы.

На этом этапе были использованы те же методики, что и на констатирующем этапе исследования.

С целью выявления динамики ценностных ориентаций нами была повторно использована методика В. Мильман. Количественный анализ полученных по результатам выполнения методики, представлены в Таблице 2.8., 2.9, на Рис.2.3.

Таблица 2.8.

Динамика особенностей ценностных ориентаций на констатирующем и контрольном этапах эксперимента (в %)

Уровень	Констатирующий этап		Контрольный этап	
	Кол-во педагогов	%	Кол-во педагогов	%
Высокий	9	36%	16	64%
Средний	11	44%	8	32%
Низкий	5	20%	1	4%

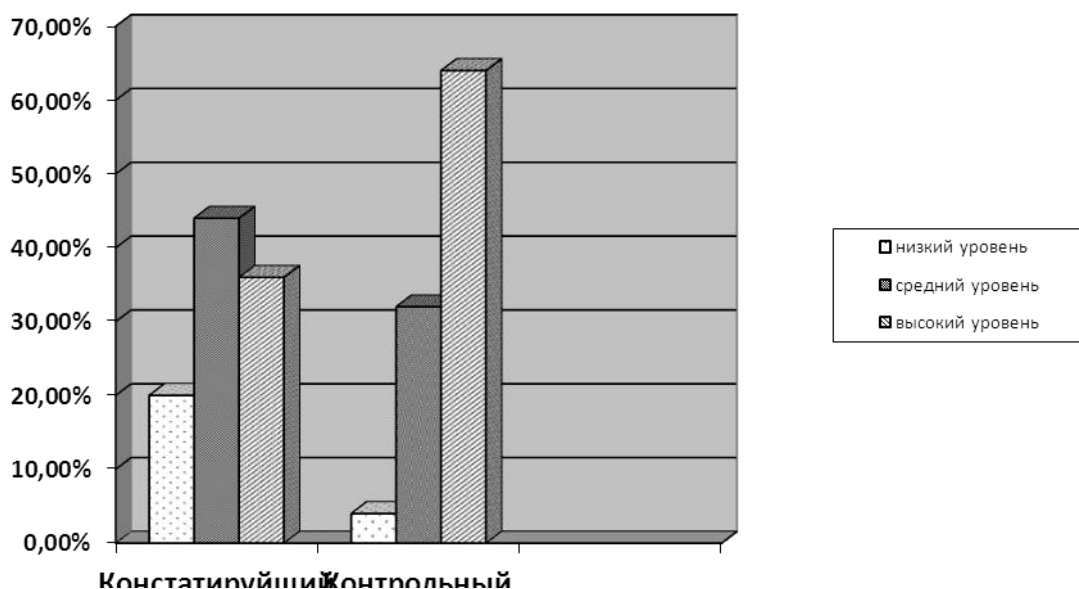


Рис. 2.1. Показатели динамики особенностей ценностных ориентаций по методике В. Мильман на констатирующем и контрольном этапах эксперимента (в%)

Таблица 2.9.

Динамика видов мотиваций педагогов дошкольной образовательной организации на констатирующем и контрольном этапах эксперимента

Этап экспериментальной работы	Жизнеобеспечение	Комфорт	Социальный статус	Общение	Общая активность	Творческая активность	Социальная полезность	Потребительская мотивация	Производственная мотивация
Констатирующий	24	16	28	28	32	32	24	52	40
Контрольный	24	28	32	30	44	64	50	32	64

Как видно из Таблицы 2.8. и Рис.2.3, высокий уровень корпоративной культуры по показателям ценностной ориентации, имеют уже 64% педагогов по сравнению с 36% на предыдущем этапе экспериментальной работы, средний уровень развития корпоративной культуры имеет 32% педагогов при 44% на констатирующем этапе, и низкий уровень характерен для 4% по сравнению с 20% констатирующем этапе.

Качественный анализ выполнения педагогами методики позволил нам сделать следующие выводы:

- у 32 % педагогов преобладают потребительские мотивы по сравнению с 52% на предыдущем этапе экспериментальной работы;

- уже 64 % педагогов отдали предпочтение отдали производственной мотивации. Преобладание потребительской мотивации говорит о доминировании в процессе жизнедеятельности натуральных мотивов;

- нравственный мотив трудовой деятельности доминирует уже у 50% педагогов. Данная группа педагогов указывают на необходимость саморазвития, считают свою работу интересной и увлекательной. Этот же показатель на предыдущем этапе составил 20%.

- для 24% педагогов по-прежнему – это вынужденная жизненная необходимость.

Полученные нами результаты исследования по методике В. Мильман, показал, что у педагогов сформировалась потребность в нравственном потенциале и, как следствие, у педагогов активно формируется моральная ответственность за результаты своей деятельности.

Мы полагаем, что это обусловлено эффективной реализацией модели управления развитием корпоративной культуры на формирующей этапе экспериментальной работы.

Для выявления динамики уровня коммуникаций и взаимоотношений между педагогами дошкольной образовательной организации повторно нами

использовалась методика «Q – сортировка». Обобщив ответы респондентов, мы представили их в Таблице 2.10, 2.11 и на рис. 2.4.

Таблица 2.10

Динамика результатов выполнения методики Q-сортировка на констатирующем и контрольном этапах эксперимента (в %)

Уровень	Констатирующий этап		Контрольный этап	
	Кол-во педагогов	%	Кол-во педагогов	%
Высокий	5	20%	15	60%
Средний	11	44%	9	36%
Низкий	9	36%	1	4%

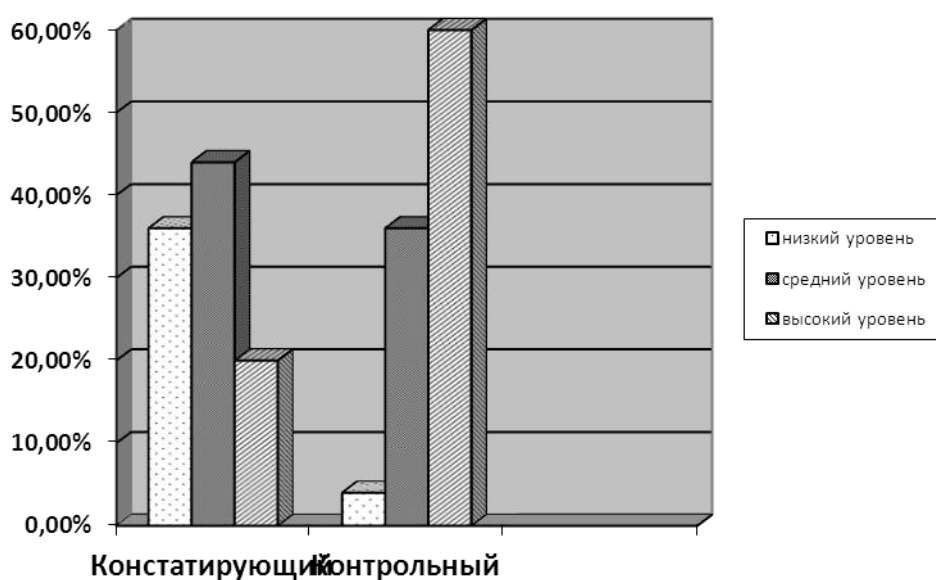


Рис. 2.2. Результаты выполнения методики Q-сортировка на констатирующем и контрольном этапах эксперимента

Таблица 2.11

Динамика представлений личности о поведении в реальной ситуации на констатирующем и контрольном этапах эксперимента

Этап экспериментальной работы	Зависимость	Независимость	Общительность	Необщительность	Принятие «борьбы»	Избегание «борьбы»
Констатирующей	13,5	6,5	12,7	7,3	6,4	13,6
Контрольный	6,7	12,3	12,5	6,5	12,4	6,9

Таким образом, по результатам выполнения методики «Q-сортировка» высокий уровень развития корпоративной культуры выявлен у 60% педагогов, что на 40% больше показателя на предыдущем этапе экспериментальной работы, средний уровень характерен для 36%, что на 8% меньше, чем на констатирующем этапе (за счет существенного увеличения группы педагогов с высоким уровнем), а низкий уровень выявлен у 4% педагогов, что на 32% меньше чем на констатирующем этапе.

Как видно из Таблицы 2.11 выражены такие тенденции по показателям, как:

- у 6,9 % педагогов высокие показатели по шкале «избегание борьбы», по сравнению 13,6% на констатирующем этапе. То есть значительно снизился показатель стремления уйти от взаимодействия, склонности к неудобным, но компромиссным решениям;

- 6,7% характерна «зависимость», по сравнению 12,9% на констатирующем этапе. Следовательно, снизился показатель количества педагогов, которые стремятся к принятию чужих стандартов и ценностей;

- данные по шкале «общительность» практически не изменились, следовательно, полученные факты свидетельствуют о контактности педагогов, стремление к эмоциональным проявлениям во взаимодействии в различных ситуациях социальной жизни.

Анализ характеристик коллектива по методике «Оценка характеристик коллектива» (В.С. Лазарев) позволил нам представить результаты количественного анализа (Таблица 2.12).

Таблица 2.12

Средние значения показателей характеристик коллектива дошкольных образовательных организаций на констатирующем и контрольном этапах эксперимента

№	Показатели	Констатирующий этап	Контрольный этап
1. Ценностно-ориентационная зрелость коллектива			
А1	Ориентированность коллектива на текущие достижения	48,4	60,0
А2	Ориентированность коллектива на развитие способов деятельности	47,2	54,0
А3	Ориентированность коллектива на саморазвитие педагогов	43,8	64,0
2. Организованность коллектива			
Б1	Ответственность	51,5	64,0
Б2	Сработанность	44,8	48,8
Б3	Включенность членов коллектива в управление	42,7	48,8
3. Сплоченность коллектива			
В1	Единство ориентаций	43,5	48,8
В2	Совместимость членов коллектива	46,1	54,0
В3	Потенциальная стабильность	47,2	60,0

Таким образом, результаты, представленные в Таблице 2.13, позволяют нам сделать следующие выводы в отношении значимых и сильных характеристик для педагогического коллектива:

-педагогический коллектив дошкольных образовательных организаций ориентирован на текущие достижения – 60,0 (при 48,4 на констатирующем этапе);

-ориентированность на развитие способов деятельности – 54,0 (при 47,2 на констатирующем этапе);

-показатель «Ответственность» - 64,0 (при 51,5 на констатирующем этапе);

-показатель «Потенциальная стабильность коллектива» - 60,0 (при 47,2 на констатирующем этапе);

- существенно повысились показатели «Ориентированность коллектива на саморазвитие педагогов (64,0), «Включенность членов коллектива в управление» (48,8), «Единство ориентаций» (48,8).

Полученные результаты по методике «Оценка характеристик коллектива» (В.С. Лазарев) показали, что после реализации формирующего этапа эксперимента педагоги сосредоточены на общих интересах и предпочтениях, у них сформировалась потребность в саморазвитии и в целом в педагогическом коллективе отмечается существенное повышение ответственности за результаты и индивидуальной и коллективной деятельности.

Количественный анализ выполнения педагогами методики В.А. Ядова представлен в Таблице 2.13.

№ п/п	Ваша удовлетворенность	Вполне удовлетворен	Удовлетворен	Не вполне удовлетворен	Не удовлетворен	Крайне неудовлетворен
1	МБДОУ, где Вы работаете	84	16	-	-	-
2	Физическими условиями труда	88	12	-	-	-
3	Работой	84	16	-	-	-
4	Слаженностью действий работников	84	12	4	-	-
5	Стилем руководства начальника	76	20	4	-	-
6	Профессиональной компетентностью начальника	76	20	4	-	-
7	Зарплатой (в смысле соответствия трудозатратам)	60	20	20	-	-
8	Зарплатой (в сравнении с тем, сколько за такую работу платят в другом месте)	64	20	16	-	-
9	Служебным профессиональным продвижением	76	20	4	-	-
10	Возможностями карьерного роста	64	36	-	-	-
11	Тем, как Вы можете использовать свой опыт и способности	76	20	4	-	-
12	Требованиями к Вашему интеллекту	64	36	-	-	-
13	Длительность рабочего дня	80	20	-	-	-

14	В какой степени Ваша удовлетворенность работой повлияла на Ваше решение, если бы Вы искали другую работу	72	28	-	-	-
----	--	----	----	---	---	---

Как видно из Таблицы 2.13., в целом педагоги по-прежнему вполне удовлетворены работой в дошкольных образовательных учреждениях (84%), а остальные – 16% удовлетворены. Взаимоотношениями в коллективе, слаженностью действий удовлетворены уже 84% педагогов, 4% - не вполне удовлетворены, что на 12% ниже чем на предыдущем этапе. Отношениями с руководителем, стилем его руководства удовлетворены уже 76% педагогов, но в тоже время еще остаются педагоги, которые не вполне удовлетворены действиями руководителя. Так, например, 4% педагогов не вполне удовлетворены стилем руководства начальника, профессиональной его компетентностью, но этот показатель так же на 12% ниже чем на предыдущем этапе. Зарботной платой удовлетворены 64% педагогов. Существенно повысились показатели удовлетворенности по 10 параметру «Возможностями карьерного роста», им удовлетворены уже 64% педагогов, что на 16% выше чем на констатирующем этапе эксперимента.

С целью определения методов, которые используют руководители дошкольных образовательных организаций, нами было повторно проведено анкетирование педагогов. Количественный анализ результатов анкеты представлен в Таблице 2.14.

Таблица 2.14

Результаты анкетирования педагогов на контрольном этапах эксперимента

Утверждения	Да	Нет
Руководитель стремится к выработке единого педагогического кредо, общих ценностей, традиций	88	12
Руководитель осознанно занимается сплочением, консолидацией педагогического коллектива	84	16

Руководитель коллегиально принимает решения	72	28
У руководителя стиль управления гуманный, ориентирован на человека	72	28
Первичные коллективы формируются с учетом психологической совместимости людей	68	32
Руководитель применяет активные социально-психологические методы, способствующие выработке у членов коллектива навыков эффективного взаимодействия и взаимопонимания	68	32
Руководитель создает условия для роста профессионального мастерства педагогов, обогащения их знаниями	72	28
Руководитель эффективно стимулирует творческую активность педагогов	88	12
Руководитель проявляет уважение к достоинству и умениям каждого педагога	76	24
Руководитель создает оптимальные условия для деятельности педагогов	88	12
Руководитель умеет предвидеть конфликты и умело их разрешать	76	24
Руководитель проявляет внимание к нуждам, бедам, а также радостям каждого педагога	76	24
Руководитель стремится к улучшению неофициальной структуры взаимоотношений, личных контактов во время культурных мероприятий	76	24

Как видно из таблицы, уже 88% педагогов указали на то, что руководитель стремится к выработке единого педагогического кредо, общих ценностей, традиций, что на 32% выше, чем на констатирующем этапе экспериментальной работы.

84% педагогов отметили, что руководители занимаются осознанно сплочением, консолидацией педагогического коллектива, что на 30% выше, чем на констатирующем этапе экспериментальной работы.

На готовность руководителей к коллегиальным способам принятия решений указали уже 72% педагогов (на 8% больше чем на предыдущем этапе).

По мнению 68% педагогов руководители формируют первичные коллективы с учетом психологической совместимости людей (на 4% больше чем на предыдущем этапе).

На использование в работе заведующего активных методов, способствующих выработке у членов коллектива эффективного взаимодействия указали 68%, что на 20% выше, чем на констатирующем этапе экспериментальной работы.

Уже 72% педагогов отметили, что руководители создают условия для роста профессионального мастерства педагогов, что на 28% выше, чем на констатирующем этапе экспериментальной работы.

Руководитель проявляет уважение к достоинству и умениям каждого педагога – 76% (на 4% больше чем на предыдущем этапе).

Большинство руководителей проявляет уважение к достоинству и умениям каждого педагога – 76%. Стремятся к улучшению неофициальной структуры взаимоотношений, личных контактов во время культурных мероприятий – 76% (на 12% больше чем на предыдущем этапе).

Таким образом, можно отметить, что в целом педагоги отмечают положительную динамику в уровне развития корпоративной культуры ДОО: 76% педагогов отметили, что для руководителей корпоративная культура является сферой их внимания, что на 15,7% больше чем на предыдущем этапе). И только 24% отмечают, что руководители недооценивают важность изменения системы управления и обеспечение ее ориентации на формирование корпоративной культуры (на 157,% меньше чем на предыдущем этапе).

Обобщая результаты контрольного этапа экспериментальной работы, можно отметить, что у педагогов существенно повысился уровень развития корпоративной культуры, что, в свою очередь, будет положительно сказываться на качестве оказываемых образовательных услуг.

Выводы по второй главе.

Опытно-экспериментальная работа проходила в три этапа: констатирующий, формирующий и контрольный. На констатирующем этапе был диагностирован уровень развития корпоративной культуры педагогического коллектива дошкольной образовательной организации. Диагностика уровня развития правовой корпоративной педагогического коллектива ДОО на констатирующем этапе, показала недостаточный уровень развития всех компонентов корпоративной культуры педагогического коллектива и необходимость реализации модели управления развитием корпоративной культуры педагогов дошкольной образовательной организации.

Задачами формирующего эксперимента являлись: разработка и внедрение модели управления развитием корпоративной культуры педагогов дошкольной образовательной организации; определение основных направлений (блоков) реализации модели управления развитием корпоративной культуры педагогов дошкольной образовательной организации.

На контрольном этапе эксперимента мы сравнили уровни развития каждого компонента на корпоративной культуры педагогов констатирующем и контрольном этапах исследования, и показали положительную динамику уровня развития корпоративной культуры педагогического коллектива ДОО, что свидетельствует о результативности проведенной опытно экспериментальной работы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В нашем исследовании организационно-методический аспект реализации модели управления развитием корпоративной культуры педагогов дошкольной образовательной организации. В результате проведенного нами исследования удалось реализовать все поставленные задачи.

Теоретический анализ литературы по проблеме исследования позволил выявить, что корпоративная культура является одним из самых эффективных средств привлечения и мотивации сотрудников.

Корпоративная культура дошкольной образовательной организации – определенные этические принципы, особый язык и стиль мышления и принятие всеми сотрудниками целей и ценностей дошкольной образовательной организации. Организационная культура дошкольной образовательной организации – это совокупность убеждений, отношений, норм и принципов поведения, традиций, общих для всех сотрудников. Современный педагог дошкольной образовательной организации должен обладать высоким профессионализмом, компетентностью, организаторскими качествами, работоспособностью, политической культурой, высокой нравственностью, личным авторитетом, стремиться к демократическому стилю руководства. воспитанников и родителей. Внешняя привлекательность педагога в дошкольной образовательной организации важна для более быстрой адаптации ребенка к коллективу. Неосязаемый имидж отражается в ощущениях, ответной реакции родителей и детей на осязаемое, на внешний и внутренний имидж. Он определяется степенью удовлетворенности родителей и желанием детей посещать детский сад.

Корпоративная культура в условиях дошкольной образовательной организации позволяет улучшить показатели образовательной деятельности,

социально-психологический климат в коллективе, повысить конкурентоспособность детского сада, доверие к нему сотрудников и социума. Корпоративная культура способствует формированию нового педагогического сообщества, повышению инициативности педагогов, ориентирует их на включение в исследовательскую деятельность, внедрение инноваций.

Критериями высокого уровня корпоративной культуры педагога являются:

- по отношению к воспитанникам - осуществление личностно-ориентированного подхода к каждому ребёнку, в предоставлении каждому условий, необходимых для целостного развития личности, формирования компетентностей с учётом их индивидуальных способностей и возможностей, в соответствии с требованиями семьи и государства, посредством обеспечения сохранения, укрепления и развития психического и физического здоровья;

- по отношению к родителям - активное включение их в совместную деятельность как равноправных и равно ответственных партнёров, чувства понимания важности и необходимости их роли в жизни ребёнка;

- по отношению к социуму - в повышении конкурентоспособности ДОО за счёт повышения качества образовательного процесса, расширения количества образовательных услуг.

Проведенное экспериментальное исследование на констатирующем этапе позволило установить недостаточный уровень развития корпоративной культуры педагогов дошкольной образовательной организации. Таким образом подтвердилась актуальность разработки и апробирования модели управления развитием корпоративной культуры педагогов дошкольной образовательной организации.

Модель управления развитием корпоративной культуры педагогов дошкольной образовательной организации внедрялась посредством

целенаправленной реализации каждого из блоков модели (содержательного, диагностического, основного, рефлексивного).

Анализ данных контрольного этапа эксперимента убедительно свидетельствует об эффективности процесса внедрения в практику работы ДОО модели управления развитием корпоративной культуры педагогов дошкольной образовательной организации.

Таким образом, все поставленные задачи решены, а гипотеза нашла свое подтверждение.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Агеев, В.С. Межгрупповое взаимодействие: социально – психологические проблемы [Текст] // В. В. Агеев. – М.: «Академия», 2000. – 220 с.
2. Афанасьев В.Г. Общество: системность, познание и управление. - М.: Политиздат, 2003. – 70 с.
3. Безуглова Н.П. Модели четырех параметров культуры Г. Хофстеда // Вестник МГУКИ. – 2008. - № 5. – 29 -32 с.
4. Бодалев, А.А. Восприятие человека человеком [Текст]/ А.А. Бодалев. – Л.: Изд-во ЛГУ, 2014. – 66 с.
5. Бочкарев, А.В. Механизм формирования корпоративной культуры [Текст]/А.В. Бочкарева// Конференция Исследовательско-консультационной фирмы «АЛЬТ» Управление в России: менеджмент роста. – Санкт-Петербург, 2011. – 211 с.
6. Буева, И.И. Формирование корпоративной культуры педагогических сообществ [Текст]/И.И. Буева // Мир образования – образование в мире. – 2007. – №3. – 433 с.
7. Васильева, Л.И. Управление коллективом воспитателей с разными стратегиями работы /Л.И. Васильева// Управление ДООУ. – 2011. – № 8. – 60–63 с.
8. Вебер Ю., Гельдель Х., Шеффер У. Организация стратегического и оперативного управления на предприятии.// Проблемы теории и практики управления. -2001. № 3.
9. Волчкова Л.Т., Минина В.Н. Ценности в социальном управлении. // Управление: цели и ценности: Сборник статей. СПб., 2004
10. Гасимова В.А., Трусова В.Р. Корпоративная культура как фактор повышения эффективности образовательного учреждения // Вестник научных конференций. 2015. № 1–4 (1). – 45–47 с.

11. Губайдуллина Е.В. Корпоративная культура дошкольного образовательного учреждения // Молодой ученый. 2016. № 9 (113). – 538–541 с.
12. Глущенко О.А. Управление развитием корпоративной культуры педагогов дошкольного образовательного учреждения. Авторф. Дисс. к.пед.н. – Рн/Д, 2009. – 23 - 34 с.
13. Долгова Н.В. О подходах к определению категории «управление» [Электронный ресурс] / Н.В. Долгова. – 2000. – № 5. – 12-22 с.
14. Долгополова И.В. Теория корпоративной культуры в психологии управления Вестник Пермского университета. Философия. Психология. Социология. – 2013. – № 4 (16) . – 144 – 146 с.
15. Емельянов, Ю.Н. Обучение паритетному диалогу [Текст]// Ю.Н. Емельянов. – Л. – 2014. – 87 с.
16. Журавлев, А.Л. Факторы формирования стиля руководства производственным коллективом [Текст]// Социально-психологические проблемы производственного коллектива. М.: Наука, 2013. – 321 с.
17. Занковский, А.Н. Организационная психология [Текст]: учеб. пособие для вузов по специальности Организационная психология / А.Н. Занковский. – 2-е изд. – М.: Флинта: МПСИ, 2012 – 648 с.
18. Запесоцкий, А. Воспитание и образование [Текст]/А. Запесоцкий// Высшее образование в России. – 2004. – №2 [электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: http://www.volvach-vuz.narod.ru/mon_42.htm
19. Каменская, И.Н. Модель управления развитием корпоративной культуры педагогов дошкольного образовательного учреждения [Текст] // Теория и практика образования в современном мире: материалы V Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, июль 2014 г.). — СПб: СатисЪ, 2014. – 34-37 с. – URL <https://moluch.ru/conf/ped/archive/105/5985/> (дата обращения: 21.11.2018).
20. Камерон, К. Диагностика и изменение организационной

культуры [Текст] /К. Камерон, Р. Куинн. – СПб: Питер, 2011. – 544 с.

21. Капитонов, Э.А. Корпоративная культура: Учебно-практическое пособие [Текст]/ Э.А. Капитонов, А.Э. Капитонов. - М.: Ростов-на-Дону: МарТ, 2003. – 416 с.

22. Капустина Н. Г. Корпоративная культура дошкольного образовательного учреждения как концепт / Капустина Наталья Геннадьевна, Леонова Ирина Сергеевна // Детский сад: теория и практика, 2011 № 5 – 6–9 с.

23. Кирдянова А.А. Корпоративная культура педагогического коллектива образовательного учреждения // Вестник Гуманитарного института ТГУ. 2015. № 2 (18). – 19–22 с.

24. Козлов, В.И. Социально-психологический климат - важнейший фактор формирования здоровья в организованных коллективах [Текст] / В.И. Козлов // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2012. - № 8. – 135-137 с.

25. Комисарова, Т.А. Управление человеческими ресурсами [Текст] / Т.А. Комисарова. – М.: Издательство Аспект–Пресс, 2015. – 189 с.

26. Ковалев, А.Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства [Текст] / А.Г. Ковалев. – М.: Проспект, 2015. – 352 с.

27. Копасова И.К., Сидунова Г. И. Развитие корпоративной культуры в образовательном учреждении // Педагогический опыт: теория, методика, практика, 2015. № 4 (5). – 97–100 с.

28. Корпоративная культура: общие понятия и элементы [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://www.prazdnik.by/holidays/corporate/culture/elements/>

29. Костина Н.В. Стратегия формирования корпоративной культуры образовательного учреждения // В сборнике: Современное общество, образование и наука сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции: в 16 частях. 2015. –

83–85 с.

30. Круглова Л.К. Жизнеобеспечивающая функция культуры // Фундаментальные проблемы культурологии: в 4 т. Т. 1: Теория культуры. – СПб.: Алетейя, 2008. – 330-344 с.

31. Кузнецова Е.В. Корпоративная культура в образовательном учреждении // Вестник научных конференций. 2015. № 2–4 (2). – 63–68 с.

32. Липатов С.А. Организационная культура: Концептуальные модели и методы диагностики // Вестник Моск. ун-та. – 2005. - № 4. – 242-263 с.

33. Маханева М.Д. Управление развитием ДОУ: Проблемы, планирование, перспективы. [Текст] // М.Д.Маханева. – М.: ТЦ Сфера, 2006. – 128 с.

34. Мехтиева Е.Д. Простые способы повышения культуры педагогического коллектива [Текст]/Е.Д. Мехтиева, М.Н. Солодовникова, Л.И. Черненко // Директор школы. – 2008. – №5. – 32 – 36 с.

35. Наумов. М. Организационная культура как фактор долгосрочной конкурентоспособности [Текст]/ М. Наумов //Управление компанией журнал - 2012. – №7. – 69 с.

36. Наумова Л.А. Корпоративная культура как показатель управления развитием дошкольного образовательного учреждения // In Situ. 2015. № 5. – 70–76 с.

37. Научная библиотека диссертаций и авторефератов [электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://www.dissercat.com/content/formirovanie-organizatsionnoi-kultury-pedagogicheskogo-kollektiva-professionalnogo-litsey>

38. Орлова, Э. А. Введение в социальную и культурную антропологию Текст. / Э. А. Орлова. М.: Академический проспект, 2004. – 480 с.

39. Пеша А.В. Фирменный стиль как один из инструментов

формирования корпоративной культуры организаций сферы обслуживания [Электронный ресурс]// Костюмология.- 2017.- Том 2. № 1. – 9 с. Режим доступа: <http://kostumologiya.ru/PDF/01KL117.pdf>.

40. Поздняк Л.В., Лященко Н.Н. Управление дошкольным образованием [Текст] // Л.В. Поздняк. М. 2000

41. Пуденко Т.И., Богуславская Т.Н. К вопросу о критериях оценки эффективности деятельности дошкольных образовательных организаций // Управление образованием: теория и практика. – 2015. N – 13 с.

42. Поташник М. Ангарск: очаг новой управленческой культуры // Народное образование. № 10, 2002.

43. Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент: учебник [Текст]. / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С. В. Панасенко. – 3-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2007. – 496 с.

44. Педагогика: Учебное пособие для студентов педагогических институтов/ Под. ред. Ю.К. Бабанского – М.: Просвещение, 2003. – 608 с.

45. Педагогика: педагогические теории, системы, технологии: Учебник для студ. высш. и сред. пед. учеб. заведений / С.А. Смирнов, И.Б. Котова, Е.Н. Шиянов; Под ред. С.А. Смирнова. – 4-е изд., испр. – М.: Издательский центр «академия», 2009. – 512 с.

46. Родин, О. Концепция происхождения и сущности организационной культуры [Текст] / О. Родин – М.: Школа Бизнеса МГУ, 2012. – 322 с.

47. Руднев, Е.А. Скрытая реальность: понимать, чтобы успешно управлять [Текст] /Е.А. Руднев // Народное образование. - 2006. - №5. - 46 – 56 с.

48. Рябов, Р.Ю. Формирование корпоративной культуры предприятия как фактор управления его организационным развитием: на примере ОАО «Северсталь» [Текст]: дисс. канд. социол. наук: Санкт-Петербург, 2006. - 198 с.

49. Самородова А.П. Теоретические основания развития профессионально-педагогической культуры воспитателя дошкольного образовательного учреждения образования [электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://xreferat.ru/71/3286-1-teoreticheskie-osnovaniya-razvitiya-professional-no-pedagogicheskoiy-kul-tury-vozpitatelya-doshkol-nogo-obrazovatel-nogo-uchrezhdeniya.html>
50. Свободная энциклопедия «Википедия» [электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki>.
51. Сластенин В.А. и др. Педагогика: Учебное пособие для студ. высш. пед. учебных заведений [Текст] / В.А. Сластенин, И.Ф. Исаев, Е.Н. Шиянов; Под ред. В.А. Сластенина. М.: Издательский центр Академия, 2002. – 576 с.
52. Соколова Г.Н. Труд и профессиональная культура [Текст] // Г.Н. Соколова. – Минск, 1980. – 322 с.
53. Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение: Пер. с англ. / Под ред. Данилова - данильяна.- М.: Прогресс, 1989. – 60 с.
54. Спивак, В.А. Корпоративная культура: теория и практика [Текст]/В.А. Спивак. - С-Пб.: Питер, 2011 – 123 с.
55. Спивак В.А. Организационная культура. – СПб.: Нева, 2004 – 352 с.
56. Третьяков П.И. Дошкольное образовательное учреждение: управление по результатам [Текст] / П.И. Третьяков.- М. - 2007. – 304 с.
57. Тригуб, Н.А. Формирование валеологической культуры педагога. [Текст] /Н.А. Тригуб// Автореф. к. пед. н. 13.00.01. Казань, 1999 – 19 с.
58. Храповицкая Е. Формирование и управление корпоративной культурой в сфере образовательных услуг // Актуальные вопросы инновационной экономики. 2015. № 9. – 183–190 с.
59. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 23.07.2013)

«Об образовании в Российской Федерации" [электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_149753/

60. Фильченко, О.Ю. Изучение особенностей корпоративной культуры дошкольного образовательного учреждения (ДОУ) [Текст] / О. Ю. Фильченко // Молодой ученый. - 2011. - №11. Т.2. – 127-129 с.

61. Фильченко О.Ю., Саблина Т.А. Влияние руководителя на развитие корпоративной культуры ДОУ // Молодой ученый. – 2011. – №12. Т.2. – С. 72-76. – URL <https://moluch.ru/archive/35/4035/> (дата обращения: 21.11.2018).

62. Управление персоналом организации / под ред. А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2002

63. Флиер, А. Я. К изучению проблемы культурной формы Текст. / А. Я. Флиер, Н. С. Шишова // Культурологическое образование: состояние, проблемы, перспективы. Краснодар, 2000. - 53 – 58 с.

64. Хофстеде Г. Организационная культура // Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб.: Питер, 2002. – 131 - 338 с.

65. Хмель Н.Д. Особенности управления педагогическим процессом в общеобразовательной школе. [Текст]: – Алматы: Мектеп, 2000 г. – 70 с.

66. Чумичева Р.М. Управление качеством дошкольного образования [Текст] // Р.М. Чумичева. – Ростов – на Дону. 2001. – 16 с.

67. Чижикова Е.С. Формирование корпоративной культуры студенческого сообщества вуза [Текст] // Е.С. Чижикова // дисс. канд. педагогич. наук: М., 2010. – 46с.

68. Шаталова, Н.И. Управление персоналом на производстве: Учебное пособие для вузов [Текст]/ под ред. Н.И. Шаталовой, Н.М. Бурносова - М.: Издательство Юнити, 2013. – 430 с.

69. Шамова Т.Н., Давыденко Т.М. Управление образовательным процессом в адаптивной школе. М., 2001.

70. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство [Текст] / Э. Шейн. - СПб: Питер, 2012. – 36 с.
71. Шендель, Т.В. Организационная культура как интегративный фактор педагогической технологии [Текст] / Т.В. Шендель // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена - 2008. - №77. - С. 425 – 428.
72. Шеховская, Н.Л. Педагогическая культура: восхождение к личности / Н.Л. Шеховская. – Белгород, 2003. – 132 с.
73. Шуванов, В.И. Социальная психология управления: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Маркетинг", "Коммерция" / В.И. Шуванов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 463 с.
74. Щуркова, Н. Е. Воспитание: новый взгляд с позиции культуры. [Текст] / Н. Е. Щуркова. – М.: «Педагогический поиск», 1997. – 77 с.
75. Яновская, М. Г.. Воспитание эмоционально-нравственной культуры школьников [Текст] / М. Г. Яновская // Народное образование. – 2005.– № 7. – 166 –169 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение 1.

**Диагностика мотивационной структуры
личности (В. Мильман).**

Цель методики: выявить некоторые устойчивые тенденции личности: общую и творческую активность, стремление к общению, обеспечению комфорта, социального статуса и пр. На основе всех ответов составляется суждение о рабочей (производственной мотивации) и общежитической направленности личности (потребительской мотивации).

Ход диагностики:

Перед Вами 14 утверждений, касающихся жизненных устремлений и некоторых сторон образа жизни человека. Просим высказать свое отношение к ним по каждому из восьми вариантов.

Опросник

1. В своем поведении нужно придерживаться следующих принципов:
 - А. «Время — деньги», нужно стремиться их больше заработать.
 - Б. «Главное здоровье — нужно беречь себя и свои нервы».
 - В. «Свободное время нужно проводить с друзьями».
 - Г. Свободное время нужно отдавать семье.
 - Д. Нужно делать добро, даже если это дорого обходится.
 - Е. Нужно делать все возможное, чтобы завоевать место под солнцем и превосходить других.
 - Ж. Нужно приобретать больше знаний, разбираться в искусстве, чтобы понять причины и сущность того, что происходит вокруг.
3. Нужно стремиться открыть что-то новое, создать, приобрести, добиться успехов в искусстве.
2. В своем поведении на работе нужно следовать таким принципам:
 - А. Работа — вынужденная жизненная необходимость.
 - Б. Главное — не допускать конфликтов.

- В. Нужно обеспечить себя спокойными и комфортными условиями.
- Г. Нужно активно стремиться к продвижению по службе.
- Д. Главное — завоевать авторитет и признание.
- Е. Нужно постоянно совершенствоваться в своем деле, независимо от требований работы.
- Ж. В своей работе всегда можно найти интересное, то, что увлекает. З. Нужно не только увлечься самому, но и увлечь работой других.
1. Среди моих дел, в свободное от работы время большое место занимают следующие:
- А. Текущие, домашние. Б. Отдых, развлечения.
- В. Встречи с друзьями. Г. Общественные дела. Д. Занятия с детьми.
- Е. Учеба, чтение необходимой литературы.
- Ж. Хобби.
- З. Подработка.
2. Среди моих рабочих дел много времени занимают следующие:
- А. Деловое общение (выступления и др.).
- Б. Личное общение (на темы не связанные с работой).
- В. Общественная работа.
- Г. Учеба, повышение квалификации, получение новой информации. Д. Работа творческого характера.
- Е. Работа непосредственно влияющая на заработок (дополнительная).
- Ж. Работа, связанная с ответственностью перед другим.
3. Свободное время, отдых.
5. Если бы мне дали дополнительный выходной день, я скорее всего потратил бы его на то, чтобы:
- А. Заниматься текущими домашними делами. Б. Отдыхать
- В. Развлекаться.

Г. Заниматься общественной работой. Д. Заниматься учебой, получать новые знания.

Е. Делать дело, в котором чувствуешь ответственность перед другими. З. Делать дело, дающее возможность заработать.

6. Если бы у меня была возможность по-своему планировать рабочий день, я бы стал, скорее всего, заниматься:

А. Тем, что составляет мои основные обязанности. Б. Общение с людьми по делам (обсуждения, переговоры).

В. Личным общением. Г. Общественной работой.

Д. Учебой, повышением квалификации, получением новых знаний. Е. Творческой работой.

Ж. Работой, выполняя, которую чувствуешь ответственность и пользу. З. Работой, за которую можно получить больше денег.

7. Я часто разговариваю с друзьями и знакомыми на темы:

А. где что можно купить, как провести время. Б. об общих знакомых.

В. о том, что вижу и слышу вокруг. Г. Как добиться успеха в жизни

Д. о работе.

Е. о своих увлечениях, хобби. Ж. о своих успехах и планах. З. о жизни, книгах, кинофильмах, политике.

8. Моя работа дает мне прежде всего:

А. достаточные материальные средства для жизни. Б. общение с людьми, дружеские отношения.

В. авторитет и уважение окружающих. Г. интересные встречи и беседы. Д. удовлетворение непосредственно от самой работы. Е. чувство своей полезности.

Ж. возможность повышать свой профессиональный уровень З. возможность продвижения по службе.

9. Больше всего мне хочется бывать в таком обществе, где:

А. уютно, хорошие развлечения.

Б.можно обсудить волнующие тебя вопросы.

В. тебя уважают, считают авторитетом.

Г.можно встретиться с нужными людьми, завязать полезные отношения.

Д.можно приобрести новых друзей.

Е.бывают известные, заслуженные люди.

Ж.все связаны общим делом.

З.можно проявить и развить свои способности.

10. Я хотел бы на работе быть рядом с людьми. А. с которыми можно поговорить на разные темы.

Б. которым, я мог бы предавать свои знания и опыт. В. с которыми можно заработать. Г.которые имеют авторитет и вес на работе Д.могут научить чему-нибудь полезному. Е.заставляют тебя, становится активнее в работе. Ж. имеют много знаний и интересных идей. З. готовы поддержать тебя в разных ситуациях.

11. К настоящему времени я имею в своей жизни в достаточной степени:

А. материальное благополучие.

Б. возможность интересно развлекаться.

В. хорошие условия жизни. Г. хорошую семью.

Д. возможность интересно проводить время в обществе. Е. уважение, признание и благодарность других. Ж. чувство полезности для других. З. осознание, что полезен людям.

12. Я думаю, что, занимаясь своей работой, имею в достаточной степени:

А. неплохую зарплату. Б. достойные условия труда.

В. хороший коллектив, дружеские взаимоотношения. Г. определенные творческие достижения. Д. хорошую должность. Е. самостоятельность и независимость. Ж. авторитет и уважение коллег. З. высокий профессиональный уровень.

13. Больше всего мне нравится, когда:

- А. нет насущных забот. Б. кругом комфортное, приятное окружение.
 В. кругом оживление, веселая суета. Г. предстоит провести время в веселом обществе. Д. испытываю чувство соревнования, риска. Е. испытываю чувство активного напряжения и ответственности. Ж. погружен в свою работу. З. включен в совместную работу с другими.

14. Когда меня постигает неудача, не получается то, что очень хочу:

- А. я расстраиваюсь и долго переживаю.
 Б. стараюсь переключиться на что-нибудь другое, приятное.
 В. теряюсь, злюсь на себя.
 Г. Злюсь на то, что мне помешало. Д. стараюсь оставаться спокойным.
 Е. переживаю, когда пройдет первая реакция, и спокойно анализирую то, что произошло.
 Ж. стараюсь понять, в чем я был виноват.
 З. стараюсь понять причины неудачи и исправить положение.

Обработка результатов

Ответы испытуемых переводятся в баллы: «+» - 2 балла; «=» - 1 балл; «-», «?» - 0 баллов.

Баллы суммируются по следующим шкалам:

- «жизнеобеспечение» (ж) - 1а,б, 2а, 3а, 4е, 5а, 6з, 8а, 11д, 12а;
- «комфорт» (к) - 2в, 4з, 5б, в, 7а, 9а, 11б, 12в;
- «социальный статус» (с) - 1е,2г,7в,г, 8в,з, 9в,г,е, Юг, 11д, 12д,е; - «общение» (о) - 1в,2д,3в,4б, 7б,з,8г,9д,з, 10а, 11г,12в;
- «общая активность» (д) - 1 г, з, 4а,г, 5з,6а,б,г,7д,9б,10в,12з;
- «творческая активность» (др) - 1ж,з,2е,ж,3ж,4д,5д,е,6е,7е,ж,8д;

- «социальная полезность» (од) -
1д,2з,3г,д,4в,ж,6ж,8е,9ж,10б,е,11е,ж,12ж.

Сумма баллов по шкалам ж, к, с, о характеризует общежитийскую направленность; сумма баллов по шкалам (д), (др), (од) характеризует «рабочую» направленность личности.

Приложение № 2.

Методика «Q-сортировка» (В. Стефансон)

Цель методики: определить шесть основных тенденций поведения человека в реальной группе: зависимость, независимость, общительность, необщительность, принятие «борьбы», избегание «борьбы». При работе с методикой испытуемый проявляет свою индивидуальность, т.е. реальное «я», а не «соответствие - несоответствие» статистическим нормам и результатам других людей.

Ход методики:

1. Вашему вниманию предлагается 60 утверждений, касающихся поведения человека в группе. Прочтите последовательно каждое из них и ответьте «да», если оно соответствует Вашему представлению о себе, или «нет», если не соответствует ему. В исключительных случаях разрешается ответить: «сомневаюсь». Ответы зафиксируйте в регистрационном бланке.
2. Тест — опросник
3. я критичен к товарищам.
4. у меня возникает тревога, если в группе возникает конфликт.
5. я склонен следовать советам лидера.
6. я не склонен создавать слишком близкие отношения с товарищами.
7. мне нравится дружелюбность в группе.
8. я склонен противоречить лидеру.
9. я испытываю симпатию к одному-двум товарищам.
10. я избегаю встреч и собраний в группе.
11. мне нравится похвала лидера.
12. я независим в суждениях и манере поведения.
13. я готов встать на чью-либо сторону в споре.
14. я склонен руководить товарищами.
15. я радуюсь общению с одним-двумя друзьями.
16. при проявлении враждебности со стороны членов группы, я внешне спокоен.
17. я склонен контролировать настроение всей группы.
18. я не придаю значения личным качествам членов группы.

19. я склонен отвлекать группу от ее целей.
20. я испытываю удовлетворение, противопоставляя себя лидеру.
21. я хотел бы сблизиться с некоторыми членами группы.
22. я предпочитаю оставаться нейтральным в споре.
23. мне нравится, когда лидер активен и хорошо руководит.
24. я предпочитаю хладнокровно обсуждать разногласия.
25. я недостаточно сдержан в выражении чувств.
26. я стремлюсь сплотить вокруг себя единомышленников.
27. я недоволен слишком формальным (деловым) отношением.
28. когда меня обвиняют, я теряюсь и молчу.
29. я предпочитаю соглашаться с основными направлениями в группе.
30. я привязан к группе больше, чем к определенным товарищам.
31. я склонен затягивать и обострять спор.
32. я стремлюсь быть в центре внимания.
33. я хотел бы быть членом более узкой группы.
34. я склонен к компромиссам.
35. я испытываю внутреннее беспокойство, когда лидер поступает вопреки моим ожиданиям.
36. я болезненно отношусь к замечаниям друзей.
37. я могу быть коварным и вкрадчивым.
38. я склонен принять на себя руководство в группе.
39. я откровенен в группе.
40. у меня возникает беспокойство во время группового разногласия.
41. я предпочитаю, что бы лидер брал на себя ответственность при планировании работ.
42. я не склонен отвечать на проявления дружелюбия.
43. я склонен сердиться на товарищей.
44. я пытаюсь вести друзей против лидера.
45. я легко нахожу знакомства за пределами группы.
46. я стараюсь избегать быть втянутым в спор.
47. я легко соглашаюсь с предложениями других членов группы.
48. я оказываю сопротивление образованию группировок в группе.
49. когда я раздражен, то насмешен и ироничен.
50. у меня возникает неприязнь к тем, кто пытается выделиться.

51. я предпочитаю меньшую, но более активную группу.
52. я пытаюсь не показывать свои истинные чувства. - - -
53. я становлюсь в сторону лидера в групповых разногласиях.
54. я инициативен в установлении контактов в общении. .
55. я избегаю критиковать товарищей.
56. я предпочитаю обращаться к лидеру чаще, чем к другим.
57. мне не нравится, что отношения в группе слишком фамильярны.
58. я люблю затевать споры.
59. я стремлюсь удерживать свое положение в группе.
60. я склонен вмешиваться в контакты знакомых и нарушать их.
61. я склонен к перепалкам, задиристый.
62. я склонен выражать недовольство лидером.

Обработка и интерпретация результатов

1	зависимость	3	9	15	21	27	33	39	45	51
2	независимость	6	12	18	24	30	36	42	48	57
3	общительность	5	7	13	19	25	31	37	43	49
4	необщительность	4	10	16	22	28	34	40	46	55
5	принятие «борьбы»	1	11	17	23	29	35	41	47	56
6	избегание «борьбы»	2	8	14	20	26	32	38	44	50

Приложение 3.**Оценка характеристик коллектива (по В.С. Лазареву)**

Цель методики: выявить характер коммуникаций между сотрудниками дошкольного учреждения, получить общую оценку уровня развития коллектива.

Ход методики:

Оцените по 10-бальной шкале соответствие предложенных ниже утверждений: 0 - полностью не соответствует, 10 - полностью соответствует. Долго не задумывайтесь. Подходите к каждому утверждению по отдельности, отложите их анализ до завершения оценки. Постарайтесь быть как можно более объективными, чтобы иметь возможность увидеть, на чем следует сосредоточить свое внимание.

Опросник

1. Все сотрудники в нашем детском саду стремятся делать свою работу как можно лучше.
2. в нашем коллективе всех волнует, каким будет наш сад в будущем.
3. каждый сотрудник хочет быть в курсе всего нового по своей специальности.
4. в нашем саду все сотрудники добросовестно выполняют свои обязанности.
5. сотрудникам для согласования своих действий не требуется помощь заведующего или ст.воспитателя.
6. решая коллективные задачи, сотрудники быстро находят общий язык.
7. в нашем саду сотрудник чувствует ответственность за общие результаты.
8. в нашем коллективе конфликт был бы «чрезвычайным происшествием».
9. работая в нашем коллективе, сотрудники могут реализовать свои способности лучше, чем в другом месте.
10. сотрудник, который начнет работать с «прохладцей», в нашем коллективе быстро почувствует неодобрение своих коллег.

11. сотрудники-новаторы пользуются уважением в нашем коллективе.
12. наши сотрудники заботятся о повышении своего профессионального мастерства.
13. для обеспечения добросовестной работы руководству сада не требуется прибегать к жесткому контролю.
14. при распределении нагрузки между сотрудниками не возникает проблем, требующих вмешательства администрации.
15. итоги работы за год всегда активно обсуждаются в нашем коллективе.
16. все сотрудники согласны с целями, стоящими перед детским садом.
17. в коллективе не бывает разногласия из-за неудобного расписания занятий.
18. все члены коллектива - патриоты нашего детского сада.
19. все сотрудники стремятся, чтобы у нашего сада была наилучшая репутация.
20. мы стремимся, чтобы все наши выпускники могли успешно обучаться в школе.
21. наши сотрудники интересуются новшествами, которые появляются в других детских садах.
22. многие сотрудники, если это необходимо для сада, по собственной инициативе делают то, что не входит в их непосредственные должностные обязанности.
23. взаимопомощь — характерная черта нашего коллектива.
24. если решения принимаемые администрацией сада не находят поддержки, то всегда можно найти компромисс.
25. при оценке общих результатов деятельности нашего сада между сотрудниками редко возникают разногласия.
26. любые разногласия в работе не перерастают в конфликт.
27. возможностей для профессионального роста в нашем саду не меньше, чем в других.
28. у всех сотрудников сада высокие требования к результатам своей работы.
29. наши сотрудники постоянно что-то улучшают в своей работе.
30. сотрудник, не занимающийся самообразованием, в нашем саду будет чувствовать себя «белой вороной».
31. добросовестность в нашем коллективе ценится очень высоко.

32. ни у кого из сотрудников не возникает затруднения при необходимости согласовать свои действия с другими.
33. если между кем-то из сотрудников возникает конфликт, то другие стремятся погасить его.
34. в нашем коллективе существует единство в понимании проблем детского сада.
35. в нашем коллективе все сотрудники тактично относятся тактично друг к другу.
36. в другом коллективе нашим сотрудникам вряд ли было бы так интересно работать.
37. сотрудники нашего сада стремятся к таким результатам, которыми можно было бы гордиться.
38. на педсоветах и общих собраниях у нас бывает много конструктивной критики нашей работы и предложений по ее совершенствованию
39. наши сотрудники перенимают опыт своих коллег.
40. в нашем коллективе существует единое понимание, какими должны быть
192
взаимоотношения между детьми и взрослыми.
41. никто из сотрудников не принимает совета своего коллеги «в штыки».
42. каждого сотрудника нашего сада интересует, насколько хорошо его коллеги делают свою часть общей работы.
43. все сотрудники едины в понимании требований, предъявляемых к современным детским садам.
44. при разрешении споров каждая сторона внимательно слушает другую.
45. при сравнении коллектива нашего сада с другими каждый из сотрудников найдет в нем много преимуществ.
46. в нашем коллективе низкий уровень диагностики детей обязательно станет предметом обсуждения для педагогов, работающих в ДОУ.
47. в нашем коллективе хорошая творческая атмосфера.
48. в нашем коллективе вряд ли найдет понимание тот, кто считает, что достиг своего «потолка».
49. в нашем коллективе при неудаче никто не станет перекладывать ответственность на других.
50. сотрудники доброжелательно относятся к новым сотрудникам и помогают им быстро войти в коллектив.

51. в нашем коллективе существует единое видение детского сада.
52. среди педагогов не возникает разногласия при распределении педагогической нагрузки.
53. при решении важных вопросов в коллективе всегда прислушиваются к мнению каждого сотрудника.
54. сотрудникам нашего сада небезразлично, насколько хорошо работают их коллеги.
55. каждый сотрудник уверен, что если он предложит идею какого-нибудь эксперимента, то встретит заинтересованность своих коллег.
56. профессиональное мастерство очень ценится в нашем коллективе.
57. у нас в саду нет недобросовестных сотрудников.
58. у руководства редко возникают проблемы из-за несогласованности действий отдельных сотрудников, работающих вместе.
59. при оценке качества труда сотрудников администрация всегда прислушивается к мнению коллег.
60. в нашем коллективе существует единство взглядов на организацию учебно- воспитательного процесса.
61. в нашем саду деловые отношения между сотрудниками подкрепляются хорошими человеческими взаимоотношениями.
62. нашим сотрудникам повезло в жизни потому что они попали в наш коллектив.
63. наличие низкого уровня развития детей все сотрудники рассматривают как недоработку всего коллектива.
64. быть новатором в нашем коллективе престижно.
65. у нас в коллективе приятно учиться на опыте своих коллег.
66. опытные сотрудники по собственной инициативе помогают своим коллегам.
67. если коллектив считает, что администрация сада приняла несправедливое решение в отношении кого-то из сотрудников, он будет добиваться пересмотра такого решения.

Анализ результатов

Подсчитывается общая сумма баллов, она является общей оценкой уровня развития коллектива. Для анализа факторов, определяющих общую оценку,

полученные данные заносятся в таблицу, каждая из граф которой содержит номера утверждений, относящихся к одной из первичных характеристик коллектива. При этом первичные характеристики объединены в группы следующим образом.

А — ценностно-ориентационная зрелость коллектива включает ориентированность коллектива:

- 1 - на текущие достижения;
- 2 — развитие способов деятельности;
- 3 - саморазвитие педагогов.

Б - организованность коллектива:

- 1 - ответственность;
- 2 — сработанность;
- 3 — включенность членов коллектива в управление.

В - сплоченность коллектива:

- 1 — единство ориентаций;
- 2 — совместимость членов коллектива;
- 3 — потенциальная стабильность.

А1	А2	А3	Б1	Б2	Б3	В1	В2	В3
1	2	3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	13	23	24	25	26	27
28	29	30	22	32	33	34	35	36
37	38	39	31	41	38	40	44	45
46	47	48	49	50	42	43	53	54
55	56	57	58	59	51-	52	62	63
64	65	66	67	62	60	61	68	64
А=			Б=			В=		

Приложение 4.

Оценка удовлетворенностью работой (по В.А. Ядову)

Цель методики: диагностика уровня удовлетворенности педагога психологической комфортностью условиями труда внутри коллектива, содержанием деятельности, взаимоотношениями с руководством и коллегами, возможностью профессионального роста.

Ход методики:

Заполните 14 утверждений и 5 вариантов ответов со шкалой оценок от 1 до 5 баллов:

- 1- вполне удовлетворен;
- 2- удовлетворен;
- 3- не вполне удовлетворен;
- 4- не удовлетворен;
- 5- крайне не удовлетворен.

Тест «Удовлетворенность работой»

№	Ваша удовлетворенность	Вполне удовлетворен	удовлетворен	Не вполне удовлетворен	Не удовлетворен	Крайне не удовлетворен*
1	МДОУ, где вы работаете	1	2	3	4	5
2	Физическими условиями труда	1	2	3	4	5
3	Работой	1	2	3	4	5
4	Слаженностью действий работников	1	2	3	4	5
5	Стилем руководства начальника	1	2	3	4	5
6	Профессиональной компетенцией	1	2	3	4	5

	начальника					
7	Зарплатой (в смысле соответствия трудозатратам)	1	2	3	4	5
8	Зарплатой (в сравнении с тем, сколько за такую же работу платят на др.предприятиях)	1	2	3	4	5
9	Служебным проф. продвижением	1	2	3	4	5
10	Возможностями карьерного роста	1	2	3	4	5
11	Тем, как Вы можете использовать свой опыт и способности	1	2	3	4	5
12	Требованиями к вашему интеллекту	1	2	3	4	5
13	Длительность рабочего дня	1	2	3	4	5

Обработка и оценка результатов

Суммируются баллы, отмеченные на бланке анкеты. По результатам обследования

можно набрать от 14 до 70 баллов.

15-20 - вполне удовлетворен работой;

21-32 — удовлетворен;

33-44 — не вполне удовлетворен;

45-60 - крайне не удовлетворен.

Приложение 5

**АНКЕТА
ДЛЯ РОДИТЕЛЕЙ ДЕТЕЙ, ПОСЕЩАЮЩИХ ДЕТСКИЙ САД****Уважаемые родители!**

Просим Вас принять участие в опросе и ответить на вопросы анкеты. Внимательно прочтите каждый вопрос и возможные варианты ответов к нему. Выберите ответ, наиболее отвечающий вашему мнению, и укажите его. Просим отвечать искренне и работать самостоятельно. Ответы будут использованы в обобщенном виде. Свою фамилию указывать не надо. Анонимность гарантируется.

Заранее благодарим за сотрудничество!**1. Как вы считаете? Наш детский сад:**

- пользуется авторитетом в микрорайоне;
- не пользуется авторитетом;
- о нем вообще не говорят;
- затрудняюсь ответить.

2. Ваш ребенок ходит в детский сад

- с удовольствием;
- через силу;
- чаще с удовольствием;
- редко с желанием.

3. Устраивает ли Вас работа педагогов в группе?

- устраивает полностью;
- устраивает частично;
- не устраивает совсем.

4. Как Вы считаете? Дети в детском саду

- получают интересные знания и навыки культурного поведения;
- получают, но недостаточно;
- не получаю ничего нового;
- получают вредную информацию;
- затрудняюсь ответить.

5. Ваша осведомленность о работе детского сада

- полная;
- частичная;
- вообще не имеете информации;
- предпочитаете не иметь информации, так как она меня расстраивает.

6. Информацию о детском саду Вы приобретаете

- из наглядной агитации детского сада;
- со слов других родителей;
- от воспитателя;
- на собраниях;
- от заведующей;

- не получаете.

7. Спокойно ли Вы уходите на работу, оставив ребенка в детском саду?

- да;
- нет;
- частично.

8. Хотели бы Вы, чтобы в детском саду:

- повысилась материальная база;
- повысилась этика быта;
- изменилось отношение к детям;
- повысилось уважение к родителям;
- повысилось качество воспитательно-образовательной работы;
- проводилась бы интересная работа с родителями;
- чаще устраивалась бы интересная работа с родителями;
- чаще устраивались встречи с психологом, медсестрой, врачом;
- хотелось бы Вам больше знать о своем ребенке, его трудностях, успехах.

Вы можете добавить комментарии и предложения по работе детского сада.

Благодарим за участие!

Приложение 6.

Деловые игры

Деловые игры дают возможность участникам потренироваться в разработке и совершенствовании корпоративной культуры организации, увидеть на этом примере связи между составляющими корпоративной культуры.

Описание упражнения.

Упражнение выполняется после лекции о корпоративной культуре. Участникам предлагается разбиться на подгруппы. Далее следует разделить между подгруппами составляющие КК (традиции, ритуалы, коммуникации и пр.) Каждая подгруппа получает для разработки от одной до трех составляющих КК.

Тренер дает участникам следующую **инструкцию**:

Ваша задача совместно разработать составляющие корпоративной культуры мыловаренной фабрики. Каждая подгруппа разрабатывает свой аспект КК. На работу вам дается 30 минут, включая подготовку доклада.

Обсуждение.

После докладов проходит обсуждение каждой составляющей КК и их взаимосвязь.

Размер группы: 8 – 15 человек.

Время: 1,5-2 часа.

Необходимые материалы: листы ватмана, фломастеры.

Упражнение 2. «Десять лет спустя».

Цели и возможности применения.

Упражнение дает возможность осознать, сделать наглядными и закрепить на уровне подсознания лучшие фрагменты КК реальной организации.

Описание упражнения.

Предлагаем участникам следующую игру (здесь мы описываем вариант, проводимый с продавцами крупного магазина).

Группа получает **инструкцию**:

Представьте себе, что прошло 10 лет. Ваш магазин процветает. Открываются все новые и новые филиалы.

Вы давно уже не начинающие продавцы, а, известное дело, уважаемые и состоятельные люди, мэтры, «совет старейшин», профессионалы продаж. Кто-то из вас возглавил отдел, кто-то - магазин.

Сегодня нас с вами попросили собраться по следующему поводу. Открылся очередной магазин сети. И вот такая ситуация. Кому то из высшего руководства, видимо, эксперимента ради, пришло в голову набрать туда только молодежь. Да не просто так, а прямо со школьной скамьи. Зеленых-презеленых. Неопытных - пренеопытных. Так вот.

Учить-то их конечно будут. И тренинги уже запланировали, и компьютерное обучение, но мы-то с вами знаем, какая важная вещь - наставничество. Кто же их подготовит к реальной работе лучше нас с вами?

Внимание, задание! Сейчас нужно будетделиться на 3 подгруппы и за 10 минут разработать «Советы начинающему продавцу». Туда войдет самое важное и сокровенное - то, чего не знает ни один внешний тренер, но чем может поделиться только настоящий профессионал.

10 минут – 10 важных и реально советов Начинающему продавцу вашего магазина.

После подготовки имитируется собрание молодых начинающих «бойцов», на котором каждая подгруппа зачитывает свои «10 заповедей».

Обсуждение.

Обсуждаются результаты работы в подгруппах – насколько похожи списки советов, как отразилась в них существующая культура организации, что хочется в ней изменить.

Размер группы: 8-15 человек.

Время: 30-60 минут.

Необходимые материалы: бумага, фломастеры, листы ватмана.

Упражнение 3. «Какая у нас культура?»

Цели и возможности применения.

Целью данного упражнения является осознание менеджерами различного уровня реальной КК своей организации.

Желательно применять это упражнение в корпоративном тренинге, но при некоторой модификации оно может выполняться и в открытом тренинге.

Описание упражнения.

Между членами группы распределяются составляющие корпоративной культуры (ритуалы, традиции, символика, коммуникации и т.д.) и участникам дается следующая инструкция:

«Сейчас каждый из вас должен подробно описать существующие в организации формы реализации данного компонента КК. Например, каковы ритуалы в нашей компании? ...»

Далее проводится мини-конференция на которой каждый участник представляет результаты своей работы.

Обсуждение.

После этой работы проводится обсуждение того, что являет собой КК организации в целом. Важно обсуждать корпоративную культуру компании, выделяя в ней то, что безусловно хорошо и не требует никаких изменений, а что - требует корректировки.

Размер группы: 8-15 чел.

Время: 30-50 мин.

Необходимые материалы: отсутствуют.

Упражнение 4 «Язык как зеркало организации»

Цели и возможности применения.

Упражнение дает участникам возможность проанализировать важнейший элемент культуры своей организации – язык общения.

Описание упражнения.

*Участникам дается **инструкция:***

«Каждый из вас должен составить список из 10-15 слов и выражений, характерных для языка общения в вашей организации»

Обсуждение.

Обсуждается роль языка как отражения организационной культуры.

Анализируются характерные особенности языка, на котором общаются сотрудники между собой и с клиентами, выделяются и обсуждаются различия между «внутренней» и «внешней» речью, оценивается уровень лексики (строго официальный, разговорный, сниженный).

Размер группы: 8-15 человек.

Время: 30 минут.

Необходимые материалы: отсутствуют.

Команда



Тебе судьбу мою вершить...

В одном из тренингов по командообразованию, волею случая, группа собралась в неподготовленном к работе помещении. Стулья стояли сложенными «стопкой», флип-чарты не были разложены, бумага на них не была закреплена и т. д.

Сразу же после оглашения темы тренинга и короткого представления, без дополнительных объяснений ведущего, группа получила командное задание: привести комнату в «надлежащий для тренинга вид». Был введен жесткий запрет на разговоры и жестикуляцию.

Группа успешно справилась с заданием.

Неожиданный спонтанный разогрев дал хороший настрой и массу материала для обсуждения.

Командой называют группу людей, объединенных общей целью, работающих над единой задачей.

Хотя в обыденном понимании, команда, это, чаще всего, просто группа дружно работающих сотрудников.

Бывают команды, постоянно работающие вместе, и команды временные, созданные для выполнения какой-то конкретной задачи.

Команда должна выполнять два вида функций:

1) направленные на задачу (поиск информации, выбор направления работы, участие в итоговых обсуждениях и т.д.)

2) поддерживающие (важнейшие из них – умение слушать, поддерживать и одобрять других).

И если первые осуществляются более или менее автоматически, то с поддерживающими дело обстоит хуже. О них не знают и, зачастую, они в команде не выполняются. Между тем, поддерживающие функции сродни нематериальным способам мотивации персонала. Хотя сами по себе они не обеспечивают достижение результата, но весьма ему способствуют.

Интересно, что команда как таковая организации не всегда нужна.

Например, такая структура, как психологическая консультация не предполагает командной работы. Консультирование происходит в системе «консультант-клиент», и команда консультантов возникает только для разрешения организационных проблем.

Не одна команда не существует без так называемых командных ролей. И если человек, выполняющий в команде определенную роль (например, роль лидера или изгоя), по каким-то причинам из команды выбывает, то «свято место пусто не бывает», - эту роль примет на себя другой человек. Одна из задач «командного» тренинга - дать каждому участнику возможность найти диапазон оптимальных для себя ролей.

Тренинги под общей рубрикой «Сплочение и работа в команде» по целям можно условно разделить на четыре вида:

1. *Сплочение* (психологическое, эмоциональное) людей, работающих в одной структуре.
2. *Развитие* у участников *навыков* командной работы.
3. *Обучение* работников руководящего звена *формированию* команд.
4. *Решение* какой-либо конкретной «производственной» задачи.

Но иногда команду вовсе не нужно спланивать.

Существует определенный перекося в тренингах командообразования на российском на рынке.

Тренеры, оптимизируя команду, больше всего заняты ее сплоченностью. Но сплоченность хороша для семьи, а для бизнеса одной сплоченности недостаточно и если, например, в организации существуют не психологические, а организационные проблемы – напряжение сохранится, несмотря на эмоциональное сплочение группы.

Иногда для устранения напряжения бывает гораздо важнее, сформулировать цели на уровне топ-менеджмента, транслировать их сотрудникам на личном уровне, оптимизировать бизнес-процессы.

Разрабатывая командный тренинг для подразделения, нужно учитывать тот факт, что бесполезно проводить сплочение в подразделениях, когда на уровне высшего менеджмента нет никакой команды или не прояснены цели. Иначе неизбежны курьезные ситуации, когда отдел после тренинга становится более сплоченным и начинает эффективнее реализовывать свои цели и задачи, оказывающиеся противоположными целям компании.

Важно, что в командном тренинге подразделения должен обязательно участвовать его руководитель. Совместно с руководителем происходит сплочение и обсуждается, что нужно изменить, чтобы стать идеальной командой, чтобы соответствовать поставленным целям. Исключать из процесса образования команды ее руководителя - странная вещь.

Но проблема в том, что руководителю в этом процессе зачастую бывает очень некомфортно, т.к. в ходе тренинга он получает сразу слишком большую порцию обратной связи от подчиненных. Причем, эта обратная связь не всегда бывает позитивной. Опытный руководитель и негативную обратную связь обычно в состоянии переварить и эффективно использовать, обратив в плюсы и прямую выгоду. Неопытный только получает стресс. И ... «все назад!» - принимает жесткие меры, чтобы скорее «закрыть клапан», то есть восстанавливает прежний стиль отношений, ведет себя авторитарно.

Сотрудники в тренинге разогрелись, почувствовали возможность быть наконец услышанными, ощутили близость желаемых изменений, и видя, что все остается по-старому, их по-прежнему не хотят слышать, чувствуют неудовлетворенность: «побазарили и все».....

В таком случае желательно обратить бушующую энергетику группы в позитивное русло: в режиме посттренингового сопровождения организации обсудить ситуацию с участниками тренинга, опять же обязательно вместе с руководителем. Но все это уже переходит в формат консультирования организации.

Чебурашка: «Гена, давай я понесу вещи, а ты понесешь меня!» **Упражнения:**

Упражнение 1. «Карандаши»

Цели и возможности применения.

Это упражнение позволяет подготовить группу к «серьезному» командному заданию и одновременно поднять веру участников в свои силы.

Его уместно использовать в качестве разминки.

Описание упражнения.

Ведущий раздает всем по одному не заточенному карандашу и дает следующую *инструкцию*.

«Разбейтесь на пары. Встаньте друг напротив друга. Прикоснитесь друг к другу кончиками указательных пальцев обеих рук.

А теперь поместите между кончиками пальцев карандаши, удерживая их только за торцы. Действуя «в связке», не давая карандашам упасть, подвигайте руками вверх-вниз, вправо-влево, по кругу. Попробуйте переместиться парой на другое место.

Аналогичное упражнение выполните, объединив пары в четверки, образовав круги.

И, наконец, всей группой встаньте в круг, лицом в центр и попробуйте, не роняя карандаше:

- подвигать руками,*
- сузить круг, двигаясь всем к центру,*
- расширить круг почти до вытянутых рук, пройти по кругу, по и против часовой стрелки - сначала медленно, потом побыстрее».*

Дополнительные рекомендации.

Степень сложности задач ведущий определяет по ходу выполнения упражнения, оценивая физическую ловкость участников.

Размер группы. 6-16 чел.

Время. 3-5 мин.

Необходимые материалы.

Карандаши или палочки (аналогичных размеров) по количеству участников.

Приложение 7.

**Календарно – тематическое планирование реализации тренинговой программы,
направленной на повышение уровня коммуникативной культуры**

№	Форма роты	Цель	Содержание
1.	Вводное занятие	Знакомство участников. Осознание своих прав и обязанностей по отношению к себе и другим участникам группы, понимание прав и роли психолога в реализации программы.	«Знакомство» Правила работы в группе «Доверие» «Картонные человечки» «Дерево» Рефлексия
2.	Тренинг	Развитие коммуникативных навыков и умения работать в команде, снятие эмоционального напряжения, развитие образа «Я – реальный – Я - идеальный» развитие регуляторных навыков.	«Я знаю, Я умею, Я люблю...» «Хочу – не хочу, но делаю...» «Цветные королевства» Рефлексия
3.	Тренинг	Снятие накопившегося напряжения; развитие умения работать в команде без напряжения и взаимных претензий, создание группового доверия и принятия, интенсификация межличностного общения, развитие навыков саморегуляции, самоконтроля и самовоспитания.	«Первое впечатление» «Белая ворона» Рефлексия
4.	Тренинг	Снятие эмоционального напряжения, обучение различным способам общения (в том числе и невербальным), развитие навыков работы в команде, развитие навыков саморегуляции, самоконтроля и самовоспитания.	«Молчаливое приветствие» «Метафорический образ моего настроения» «Пишущая машинка» Рефлексия
5.	Тренинг	Установление межличностного контакта участников тренинга, получение обратной связи, развитие навыка анализировать свои ощущения от другого человека, развитие навыков саморегуляции, самоконтроля и самовоспитания.	«Будем знакомы» «Рукопожатие вслепую» «Глаза в глаза» «Цепочка пожеланий» Рефлексия
6.	Тренинг	Снятие эмоционального зажима, развитие навыка невербального общения. Актуализация личностного потенциала	«Комплимент» «Клубок» «Броуновское движение»

		сотрудников полиции, развитие навыков саморегуляции и самоконтроля.	Рефлексия
7.	Тренинг	Развитие навыков саморегуляции и самоконтроля, сплочение команды, раскрепощение участников, улучшение психоэмоциональной атмосферы в группе.	«Приветствие в парах» «Веселый мусорщик» «Змейка» Рефлексия
8.	Круглый стол	Получение обратной связи, обмен впечатлениями (Что мне дала работа в тренинговой группе?), подведение итогов тренинга.	«Мне нравится твой бант» «Портрет» Рефлексия

Занятие №1

Тема: «Знакомство участников»

Цель: знакомство с группой и самим собой. Знакомство участников. Осознание своих прав и обязанностей по отношению к себе и другим участникам группы.

Инвентарь: бейджики, цветная бумага и картон, два ватмана, краски, карандаши, пастель.

1. «Знакомство».

Психолог: «Предлагаю каждому из вас взять по бейджику и написать на нем свое имя. Не обязательно это будет ваше настоящее имя, вы можете назвать себя по-другому. Если вы решили взять другое имя, то, представляясь, скажите и настоящее, а потом попытайтесь сказать, почему вы решили его сменить. Мы начнем с того, что каждый по кругу назовет свое имя и скажет несколько слов о себе»:

- Имя (по бейджику).
- Мое состояние «здесь и сейчас».
- Запрос к тренингу (что я хочу в результате получить).
- Чего я боюсь и опасаясь.
- Мои сильные стороны.

Психолог: «Перед вами лежат альбомные листы. Возьмите по одному листу и сделайте надпись, такую, какую бы вы сделали на своей майке».

Обсуждение: группа задает вопросы друг другу.

2. Психолог: «Теперь вам будут предложены правила поведения на группе, которые распространяются как на участников группы, так и на ведущего».

Правила работы в группе:

1. Говорите о том, что происходит в группе здесь и сейчас, то есть о том, что в данный момент происходит с членами группы, о своих действиях и переживаниях, поступках и чувствах других членов группы. Все, что Вы видите, слышите, думаете или чувствуете, заслуживает внимания.

1. Учитесь доверять своим субъективным ощущениям. Субъективные ощущения являются наиболее ценным материалом в группе, более ценным, чем теоретические и общие рассуждения. Они помогают глубже и точнее понять, что происходит в самих людях и между ними.

2. Старайтесь быть открытыми, когда говорите или когда слушаете других. Результаты работы всей группы зависят от того, насколько каждый ее член захочет и сможет говорить о своих чувствах по поводу всех

остальных, насколько он будет заинтересован в информации о том, как его воспринимают, несмотря на все возможные трудности связанные с этим.

3. Сосредотачиваетесь на том, что говорят и делают другие, старайтесь осознавать и понимать свои чувства, которые возникают в этот момент. Независимо от того, насколько Вы уверены в правильности своих предположений о том, что происходит «в душе» другого человека, постарайтесь проверить свои догадки и мысли.

4. Не избегайте риска. Пытаясь проникнуть в неизвестное, всегда рискуешь; если будете избегать риска, так и останетесь в плену уже известного и освоенного; конечно каждый сам решает, рисковать ему или нет, но знаете, что без риска любой поиск превращается в открытие и повторение того, что вы уже знаете и умеете.

5. Не заставляйте других делать то, на что они не могут решиться.

3. Упражнение «Доверие»

участники хаотично двигаются по комнате

подходят друг к другу, прислоняются ладошками и произносят фразу:

«Я тебе доверяю потому что.....»

Тому, кому говорится данная фраза отслеживает телесные ощущения на услышанную фразу.

Обсуждение:

Что в этом упражнении было сделать сложнее всего?

Какие эмоции вы испытали?

Какие телесные ощущения вы зафиксировали?

С чем это было связано?

4. Техника «Картонные человечки»

Психолог: «Выберите картон того цвета, который вам больше всего нравится. На тыльной стороне нарисуйте контур человечка. Вырежьте одним движением руки. Посмотрите на своего человечка и напишите его историю».

Историю пишут по плану:

- Как зовут.
- Сколько лет.
- Где живет.
- В чем его уникальность.
- Его миссия на земле.
- Чего он боится больше всего.
- Что он хочет от других людей.

Знакомство человечков. Каждый из участников представляет своего человечка и рассказывает его историю. Остальные участники задают вопросы. Участники делятся на две группы. Создается общий «комфортный мир» для человечков. Учитывается история каждого человечка. Составляется общая история:

- Где познакомились
- Значимость каждого человечка
- Роль каждого человечка в этом мире.

Участники садятся в круг.

Психолог: «Подведем итоги. Предлагаем каждому участнику рассказать о своих состояниях, эмоциях. Что сложнее всего далось в этом задании. Какое открытие каждый из вас для себя сделал».

5. Упражнение «Дерево»

Участники сидят (лежат) с закрытыми глазами

Ведущий читает текст:

Вы идете по красивому полю,
 Где-то вдали вы видите дерево.
 Это самое красивое дерево, которое вы когда-либо видели.
 С каждой минутой оно становилось все ближе,
 Ваши шаги все быстрее,
 И вот вы прикасаетесь к нему.
 Вы ощущаете его запах,
 Поворачиваетесь спиной и прислоняетесь к дереву.
 Вы сливаетесь с ним, становитесь одним целым.
 Ваше тело превращается в ствол,
 В надежную опору для вашей кроны.
 Руки, голова превращаются в ветви, зеленые листья.
 Вы тянитесь ввысь к солнцу,
 К голубому бескрайнему небу.
 Почувствуйте солнечную энергию, которая мощным потоком устремляется в вас,
 Вы делаете вдох и впитываете силу солнечных лучей.
 Почувствуйте, как теплый поток протекает от листьев к ветвям,
 от ветвей к стволу,
 Проходит через все тело, устремляясь вниз к корням.
 Почувствуйте своими корнями землю —
 как она прохладна,
 сколько силы и энергии в ней.
 Сделайте глубокий вдох
 и выпейте эту приятную прохладу.
 Она устремляется по вашим корням,
 По ним поднимается к стволу и расходится по кроне.
 С потоком вашей энергии растет ваша сила и уверенность в себе,
 В стремлении к цели ваша энергия размела все преграды...
 Вас охватывает радость от их преодоления...
 Вы смело идете к цели и добиваетесь своего...
 Огромная энергия и уверенность в себе ведут вас к цели...
 Поток вашей внутренней энергии все сильнее...
 Ваше дыхание уверенное, крепкое, мощное...
 Вы полны огромных жизненных сил...
 Вы чувствуете огромную жажду деятельности...
 Вы чувствуете необыкновенный прилив сил...
 Внутри вас столько сил и энергии...
 Вы хотите обнять этот мир...
 Вы все можете и всего добьетесь...
 Запомните это ощущение энергии...
 Запомните, что внутри вас есть неиссякаемый источник энергии...
 Ваше дыхание успокаивается...
 Теперь вы можете открывать глаза.
 Сейчас возьмите гуашь и листы формата А3
 Нарисуйте ваше дерево

Участники выполняют задание в полной тишине

Напишите текст:

- Где растет ваше дерево?
- Какую пользу приносит?
- Что ему нужно для роста?
- В каких условиях оно растет?

- Что важно для его выживания?

Участники становятся по кругу

Кладут перед собой рисунки

Необходимо каждому дереву заявить о себе («я нужен и необходим в этом лесу.....»)

Обсуждение.

Подведение итогов.

6. Прощание.

Занятие №2

Цель тренинга: развитие коммуникативных навыков и сплоченности, снятие эмоционального напряжения.

Установление правил группы

После знакомства ведущий объясняет, что каждая группа должна иметь правила для полноценной и результативной работы.

1. Упражнение: «Я знаю, Я умею, Я люблю...»

Цель: знакомство, осознание своей сущности, принятие своих качеств.

Инструкция: каждый игрок должен подойти по очереди ко всем участникам и обменяться фразой: «Привет, меня зовут ... Я знаю (умею, люблю) делать ...»

Вопросы для обсуждения:

- Кто испытывал неловкость, затруднения?
- Кому показалось, кто-то хвастается?
- Узнали ли вы что-то новое о людях?
- А, если фраза в упражнении была построена наоборот, были бы затруднения?

Почему?

2. Упражнение «Хочу – не хочу, но делаю...»

Участникам предлагается на отдельных листах написать:

- Три вещи (это могут быть обязанности, занятия, развлечения, дела и т.п.), которые вам хотелось бы делать чаще.
- Три вещи, которые вам хотелось бы перестать делать в той мере, в которой вы их делаете, или же вовсе не делать.

Теперь объясните, почему вы не делаете достаточно первого и делаете слишком много второго.

По итогам данного упражнения происходит обсуждение того, что вызвало затруднение со стороны участников тренинга.

3. Упражнение: «Цветные королевства»

Цель: развитие у участников умений и навыков социальной перцепции при использовании невербальных средств общения. Кроме того, помогает формированию сплоченности группы.

В сказочном мире существовали два королевства – Синее и Зеленое. Эти королевства были добрыми соседями. В столице каждого из них стоял дворец. В каждом дворце находились король и королева, принц и принцесса, главный министр, фрейлина, начальник стражи, повар, садовник, астролог. Легко догадаться, что в синем королевстве у всех жителей костюмы были синего цвета, а в Зеленое – зеленые. Да и другие вещи в этих королевствах были соответствующих цветов, в остальном же никаких различий. Даже внешне король синего королевства был похож на короля Зеленого королевства. Однажды злая волшебница наслала на оба королевства ужасный ураган. Он был такой силы, что всех жителей, словно легкие перышки, разметало по сказочному миру. Когда ураган наконец затих, жители не могли понять, в каком они из королевств – Синем или Зеленом – они оказались. Волшебный ураган не только все перемешал, но и лишил людей возможности различать цвета, поскольку все оказалось покрыто толстым слоем пыли.

Страшнейший грохот, сопровождавший ураган, на время оглушил жителей, и они ничего не слышали. Однако всем жителям очень хотелось вернуться к своим привычным обязанностям, ведь каждый из них помнил, кто он и в каком королевстве он жил, но понятия не имел, кто находится рядом с ним.

Представьте себе, что вы оказались на месте жителей этих королевств. Давайте попробуем разрешить возникшую перед ними проблему. Каким образом мы будем это делать? Сейчас вы по очереди вытяните карточку и узнаете, какая роль досталась вам в вашей игре – повара, или скажем главного министра. Цвет надписи на карточке подскажет, к какому королевству вы относитесь. Важнейшее условие - никому не показывайте свою карточку! Посмотреть карточки можно только по моей команде.

Теперь, когда карточки находятся у вас, приготовьтесь. Одновременно поднимите карточки, посмотрите, что у вас там написано и сразу снова положите их «рубашкой» вверх. Слева от меня будет располагаться одно королевство, а справа другое. Я не знаю, какое из них окажется - Синим, а какое – Зеленым. Ваша задача навести порядок в королевствах. Вам нужно выстроиться в одну шеренгу – каждому в соответствии с выпавшей ему ролью и в нужном королевстве. Порядок расположения указан на доске.

Какие вы молодцы! Сегодня мы увидели, как наш коллектив может на невербальном уровне почувствовать и понять друг друга, но, а для этого просто необходимо вслушиваться и стараться услышать окружающих себя людей.

На этом наш тренинг заканчивается и хочется от вас услышать: что понравилось вам сегодня, а что вас напрягло или смутило? Каждый участник по кругу высказывает свое мнение о тренинге.

1. Начальник стражи
2. Главный министр
3. Принц
4. Король
5. Королева
6. Принцесса
7. Повар
8. Астролог

Занятие №3

Цель: Включение в работу, снятие накопившегося напряжения; сплочение, создание группового доверия и принятия, интенсификация межличностного общения.

Психолог: «Для начала я предлагаю вам выразить друг другу радость встречи. Сейчас мы все встанем и поздороваемся. Здраваться будем по-разному, кто как хочет. Придумайте свое приветствие, покажите его, а мы все потом его повторим».

Анализ: какое приветствие вам больше всего понравилось, что почувствовали?

1. Упражнение: «Первое впечатление».

Участники группы описывают себя для незнакомого человека, которого предстоит встретить впервые в людном месте. Описать нужно свое поведение, местоположение, жесты, мимику. Затем вся группа делится своими впечатлениями друг о друге.

2. Упражнение: «Белая ворона».

Выбирается водящий. Он задает, какое - то действие (танцует, молчит, злится и т.д.), а остальные совершают прямо противоположные действия. Затем водящий меняется.

3. Рефлексия

Спасибо за приятную встречу.

Психолог: «Пожалуйста, встаньте в общий круг. Я хочу предложить вам поучаствовать в небольшой церемонии, которая поможет нам выразить дружеские чувства и благодарность друг другу. Игра проходит следующим образом: один из вас становится в

центр, другой подходит к нему, пожимает руку и произносит: «Спасибо за приятное занятие!». Оба остаются в центре, по-прежнему держась за руки. Затем подходит третий участник, берет за свободную руку либо первого, либо второго, пожимает ее и говорит: «Спасибо за приятное занятие!» Таким образом, группа в центре круга постоянно увеличивается. Все держат друг друга за руки. Когда к вашей группе присоединится последний участник, замкните круг и завершите церемонию безмолвным крепким троекратным пожатием рук».

Занятие №4

Цель: Снятие эмоционального напряжения, обучение невербальным способам общения, работа в совместной деятельности.

1. Упражнение: «Молчаливое приветствие».

Участники передвигаются по кабинету под музыку и приветствуют друг друга невербально в ритме музыки. Если звучит медленная музыка – участники медленно кланяются друг другу, делают реверансы, улыбаются. Под маршевую (умеренный темп) – как военные отдают друг другу честь или, как политические деятели, приветственно наклоняют голову, делают приветственные жесты. Под быструю музыку – машут друг другу руками, приветствуют с помощью любых танцевальных движений, подмигивают и т.д. Затем все вместе обсуждаем, что больше понравилось в приветствии.

2. Упражнение: «Метафорический образ моего настроения»

Сейчас я Вам предлагаю прогуляться вокруг стола, где разложены картинки с различными образами. Посмотрите эти картинки, подумайте, какая картинка могла бы охарактеризовать Ваше настроение. Может быть, одна или две картинки привлекут Вас своей внутренней метафорой. Звучит спокойная музыка. Участники выбирают понравившиеся картинки и возвращаются в круг. Предлагается участникам показать выбранную картинку и рассказать свои ассоциации с ней и своим настроением. Как вы себя чувствуете? Что дало вам это упражнение?

3. Упражнение: «Пишущая машинка»

Давайте представим себе, что все мы - большая пишущая машинка. Каждый из нас – буквы на клавиатуре (немного позже мы распределим буквы, каждому достанется по две-три буквы алфавита). Наша машинка может печатать разные слова и делает это так: я говорю слово, например, «смех», и тогда тот, кому достается буква «с», хлопает в ладоши, потом мы все хлопаем в ладоши, затем хлопает в ладоши тот, у кого буква «м», и снова общий хлопок и т.д. Тренер распределяет по кругу буквы по алфавиту. Если наша машинка сделает ошибку, то мы будем печатать с самого начала. А напечатаем мы фразу: «Здоровье — дороже золота» Уильям Шекспир.

Пробел между словами – всем нужно встать. Затем делимся ощущениями друг с другом.

4. Рефлексия

Каждый участник группы должен завершить фразу: “Мне сегодня...”, оправдались ли ваши ожидания?

Подведение итогов встречи.

Занятие №5

Цель: Установление межличностного контакта участников тренинга, получение обратной связи, развитие навыка анализировать свои ощущения от другого человека.

1. Упражнение: «Будем знакомы»

Участники тренинга сидят в кругу. По очереди они называют одну положительную и одну отрицательную черту своего характера. Другие участники могут задавать

уточняющие вопросы. Задача ведущего – не допустить комментариев, которые могут разрушить доверительную атмосферу в группе.

2. Упражнение: «Рукопожатие вслепую».

Одному из участников завязывают глаза и усаживают в центр комнаты. Остальные по очереди кладут свои ладони на его руки. Ведущий должен описать своё ощущение от этих рук и постараться отгадать участника. Затем игроки меняются местами.

3. Упражнение: «Глаза в глаза».

Участники разбиваются на пары и в течение 3-5 минут внимательно смотрят в глаза друг другу, пытаясь представить, каким этот человек был в детстве. Затем все делятся впечатлениями и проверяют свои догадки.

4. Рефлексия. «Цепочка пожеланий на будущее».

Участники тренинга сидят по кругу и, беря друг друга, по очереди за руку говорят пожелание на будущее. После того как все возьмутся за руки говорят друг другу «спасибо за занятие».

Занятие №6

Цель: Раскрепощение участников тренинга, развитие навыка невербального общения. Актуализация личностного потенциала сотрудников полиции.

1. Упражнение: «Комплимент».

Участники настраиваются на совместную работу, говоря друг другу комплимент любого содержания.

2. Упражнение: «Клубок».

Участники встают в шеренгу и берут друг друга за руки, затем первый начинает закручиваться вокруг своей оси и тянет за собой остальных, пока не получится «спираль». В этом положении участники должны пройти некоторое расстояние. Можно предложить группе в конце своего движения осторожно присесть на корточках.

3. Упражнение: «Броуновское движение».

Представим себе, что все мы атомы. Атомы выглядят так (показать). Атомы постоянно двигаются и объединяются в молекулы. Число атомов в молекуле может быть разное, оно определяется тем, какое число я назову. Мы все сейчас начнем быстро двигаться, и я буду говорить, например, три. И тогда атомы должны объединиться в молекулы по три атома в каждый. Молекулы выглядят так (показать). После выполнения упражнения спросить: Как вы себя чувствуете? - Все ли соединились с теми, с кем хотели?

4. Рефлексия. Пожалуйста, встаньте в общий круг. Я хочу предложить вам поучаствовать в небольшой церемонии, которая поможет нам выразить дружеские чувства и благодарность друг другу. Игра проходит следующим образом: один из вас становится в центр, другой подходит к нему, пожимает руку и произносит: «Спасибо за приятное занятие!». Оба остаются в центре, по-прежнему держась за руки. Затем подходит третий участник, берет за свободную руку либо первого, либо второго, пожимает ее и говорит: «Спасибо за приятное занятие!» Таким образом, группа в центре круга постоянно увеличивается. Все держат друг друга за руки. Когда к вашей группе присоединится последний участник, замкните круг и завершите церемонию безмолвным крепким троекратным пожатием рук.

Занятие №7

Цель: Сплочение коллектива, раскрепощение участников, улучшение атмосферы в группе.

1. Упражнение: «Приветствие в парах».

Для того чтобы добиться лучшего взаимопонимания при общении, желательно проанализировать, как мы приветствуем друг друга. Группа разбивается на пары, затем

приветствуют друг друга. Затем по сигналу пары меняются. Один из партнеров в каждой паре переходит в следующую пару, по часовой стрелке, через одного и приветствие продолжается с новым партнером. Чтобы разнообразить приветствие можно проиграть различные ситуации и роли, например, Вы встретили неожиданно давнего-давнего-друга, Вы приходите к начальнику, встречаетесь с подчиненными, с человеком почтенного возраста, с ребенком, встречаетесь в деревне, просто с первым встречным. После окончания игры по сигналу начинается обмен мнениями. Проводится конкурс на лучшее приветствие. Победителя выдвигают по небольшому количеству положительных отзывов о манере поведения, речи, желанию перенять хорошие манеры. Это может выражаться и просто количеством похлопываний по плечу. Вся группа поздравляет победителей. Победители исполняют показательный сеанс нескольких приветствий. Группа награждает победителей аплодисментами.

2. Упражнение: «Веселый мусорщик».

Все участники делятся на команды. Дается задание обмениваться предметами, которые в данный момент имеются в руках и в карманах. Меняться нужно предмет на предмет, имеет значение только количество, без учета ценности. После того, как задание получено, группы должны обсудить тактику работы. В это время ведущий подходит к каждой команде и сообщает настоящие, скрытые задания, которые нужно выполнять в процессе обмена. Примеры заданий:

Обмениваться с партнером, который сидит, когда Вы стоите (пристройка сверху).

Обмениваться только на территории своей команды.

Обмениваться, выводя за дверь.

Обмениваться, подводя к окну.

Обмениваться, положив руки на плечи.

Процесс обмена снимается и анализируется. Моменты реализации скрытых заданий разбираются с точки зрения техники манипулирования. Успешная реализация оценивается в 10 раз дороже, чем простой обмен.

3. Упражнение: «Змейка».

Все участники группы встают друг за другом и закрывают глаза. Кто встал первым в этой цепочке остается с открытыми глазами. Участникам дается следующее задание: «Вы все одно целое, вы сейчас змейка. Вам нужно пройти полосу препятствий доверившись своей голове». После упражнения задаются следующие вопросы:

- Что вы чувствовали, когда шли с закрытыми глазами?
- Каково вам было вести за собой несколько человек с закрытыми глазами?
- Где вам было лучше: вести или быть ведомым?

4. Рефлексия. «Сигнал»

Участники стоят по кругу, достаточно близко и держатся сзади за руки. Кто-то, легко сжимая руку, посылает сигнал в виде последовательности быстрых или более длинных сжатий. Сигнал передается по кругу, пока не вернется к автору. В виде усложнения можно посылать несколько сигналов одновременно, в одну или в разные стороны движения.

Занятие №8

Цель: выявление симпатий участников группы, получение обратной связи, подведение итогов тренинга.

1. Упражнение: «Мне нравится твой бант».

Участники стоят в кругу. Один из участников выходит в круг и говорит всем что-то хорошее, например: «Сегодня хорошая погода», «Мне нравится твоя сумка», и т.д. Если всем участникам понравилось то, что сказал стоящий в кругу, они хлопают ему в ладоши, и он выбирает нового ведущего в круг. Если участникам не понравилось то, что

сказал стоящий в кругу, они топают ногами, а стоящий в кругу ведущий должен придумать что-то еще, и игра продолжается.

2. Упражнение: «Портрет»

Каждый из участников выбирает себе «объект» и описывает его характер, привычки, т.е. «пишет» его психологический портрет. Листочки с записями отдаются ведущему, который читает их вслух. Остальные пытаются угадать, о ком идет речь.

3.Рефлексия: «Последнее Занятие».

Представьте себе, что встречи уже закончились, и вы расстаетесь. Но все ли вы успели сказать друг другу? Может быть, вы забыли поделиться с группой своими переживаниями? Или есть человек, мнение которого о себе вы хотели бы узнать? Или вы хотите поблагодарить кого-либо? Сделайте это «здесь и теперь».

Приложение 8.

Анкета оценки уровня представлений у работников ДОО о корпоративной культуре и удовлетворенность трудом работников ДОО

1. От чего зависит Ваша удовлетворенность трудом? Оцените, насколько перечисленные ниже факторы влияют на вашу удовлетворенность? В каждой строке отметьте любым знаком (галочкой, крестиком) ваш выбор.

№	Факторы трудовой жизни	Влияние на удовлетворенность			
		Сильно влияет	Влияет, но в меньшей степени	Не влияет	Затрудняюсь ответить
1	Условия труда				
2	Режим труда, график работы				
3	Содержание труда, сама работа				
4	Уровень заработной платы				
5	Зависимость оплаты труда от результатов работы				
6	Моральная мотивация				
7	Соблюдение работодателем социальных гарантий, предусмотренных законодательством				
8	Социальный пакет				
9	Транспортная доступность, удаленность от дома				
10	Отношение непосредственного руководства				
11	Атмосфера в коллективе, отношение с коллегами				

12	Возможность карьерного роста				
13	Возможность пройти обучение				
14	Престижность работы в компании, ее имидж				
15	Корпоративная культура в компании				
16	Политика, идеология, стратегия компании				
17	Другое (укажите, что именно):				

2. Оцените, насколько вы удовлетворены основными факторами трудовой жизни?

№	Факторы трудовой жизни	Удовл	Скорее удовл.	Скорее не удовл.	Не удовл.	Затрудняюсь ответить
1	Условия труда					
2	Режим труда, график работы					
3	Содержание труда, сама работа					
4	Уровень заработной платы					
5	Зависимость оплаты труда от результатов работы					
6	Моральная мотивация					
7	Соблюдение работодателем социальных гарантий, предусмотренных законодательством					
8	Социальный пакет					
9	Транспортная доступность, удаленность от дома					

10	Отношение непосредственного руководства					
11	Атмосфера в коллективе, отношение с коллегами					
12	Возможность карьерного роста					
13	Возможность пройти обучение					
14	Престижность работы в компании, ее имидж					
15	Корпоративная культура в компании					
16	Политика, идеология, стратегия компании					
17	Другое (укажите, что именно):					

Данный подход обусловлен тем, что факторы, которые не влияют или слабо влияют на удовлетворенность человека (другими словами малозначимы для него, неважны) не могут в полной мере участвовать в определении общего уровня удовлетворенности. Поэтому вес таких факторов снижается, что делает расчёт более обоснованным.