

Толерантность как фактор эффективности педагогического коллектива*

А.Н. Третьякова

Статья посвящена вопросам формирования толерантности педагогов детского сада и начальной школы. Рассмотрены основные подходы к понятию «толерантность» как характеристике личности. Основное внимание уделено поведенческому плану толерантности (поступкам, направленным на установление контактов, избегание непродуктивных конфликтов или продуктивное их разрешение, стремлению и способности к взаимодействию и сотрудничеству и пр.). Определена задача руководства образовательного учреждения по формированию толерантного поведения педагогов и сплочению педагогического коллектива. Предложены методы и приемы такой работы. Особый акцент сделан на коллективной творческой деятельности педагогов.

Ключевые слова: толерантность, толерантное поведение, взаимодействие, сотрудничество, сплочение коллектива, коллективная творческая деятельность.

Понятие «толерантность» многозначно и широко используется в общественной жизни и в самых различных областях знания: философии, этике, политологии, психологии, биологии, медицине, иммунологии и др.

В психологии можно выделить два основных подхода к понятию «толерантность». Представители первого (Б.Г. Ананьев, А.В. Петровский, Е.В. Трифонов и др.) рассматривают толерантность как индивидуальное свойство (стабильное или ситуативное), заключающееся в способности к саморегуляции при фрустрирующих воздействиях среды, т.е. как психологическую выносливость.

Представители второго подхода (А.Г. Асмолов, Г.В. Безюлева, С.К. Бондырева, Д.В. Колесов, П.В. Степанов и др.) рассматривают толерантность как обозначение спо-

* Тема диссертации «Формирование толерантности у студентов, специализирующихся в сфере сервиса и туризма, как профессионально значимого качества личности». Научный руководитель – доктор психол. наук, профессор Е. Л. Яковлева.

собности к неагрессивному поведению по отношению к другому человеку на основе открытости в относительной независимости от действий другого, как признание и уважение равенства, отказ от доминирования и насилия, признание многомерности и многообразия человеческой культуры, норм, верований и отказ от сведения многообразия к единообразию или к преобладанию какой-либо одной точки зрения, как «ценностное отношение человека к людям», выражающееся в признании, принятии и понимании им представителей иных культур.

В рамках первого подхода исследуется в основном толерантность к неопределенности, в рамках второго – коммуникативная и этническая толерантность. Есть попытки синтезировать данные подходы (Г.У. Солдатова).

Отмечая многомерность пространства толерантность – интолерантность, И.Б. Гриншпун признает возможным выделить следующие измерения толерантности: установочное, отношенческое (в понимании В.Н. Мясищева), когнитивное, рефлексивное, волевое, поведенческое.

Поведенческий план толерантности крайне важен. Он включает поступки, направленные на установление контакта, избегание непродуктивных конфликтов или продуктивное их разрешение, стремление и способность к взаимодействию и сотрудничеству. Если человек ведет себя в отношении другого корректно, не избегает общения, стремится прояснить возникшее недопонимание и способен конструктивно разрешить конфликт, то это во многом компенсирует его предвзятое мнение или несдержанность в реакциях.

Педагогический коллектив детского сада или начальной школы довольно сложен. Сложность его определяется несколькими моментами. Во-первых, коллектив женский. Это всегда чревато непростыми взаимоотношениями. Во-вторых, условия работы способствуют тому, чтобы между сотрудниками складывались не столько деловые, сколько личностные отношения. А большинство руководителей скажут, что работать с близкими людьми трудно, они

то «прикрывают» друг друга, то обижаются друг на друга совсем не деловому. В-третьих, уровень зарплаты сотрудников в основном таков, что многие из них испытывают неудовлетворенность. Отсюда может возникнуть повышенная напряженность, неблагоприятный морально-психологический климат в коллективе. При этом людям приходится постоянно и много сотрудничать друг с другом. Особенно интенсивным становится взаимодействие сотрудников в период подготовки каких-либо общих мероприятий, а в детском саду и в начальной школе их немало.

Еще в 30-е годы XX в. в так называемом Хотторнском эксперименте, проведенном в США, было доказано, что человеческие отношения – мощнейший фактор повышения производительности труда. Если люди ощущают себя членами одного коллектива, чувствуют, что их уважают, к ним прислушиваются, если атмосфера в коллективе доброжелательная, то работают они гораздо лучше. Этот факт служит причиной повышенного внимания к вопросам психологического климата в коллективе и шире – к вопросам корпоративной культуры. Сплочение коллектива, создание из него единой команды – необходимый элемент работы с персоналом. В «продвинутых» организациях на это направлена целая система мероприятий, которые проводятся, не дожидаясь возникновения напряженных взаимоотношений и конфликтов в коллективе. К таким мероприятиям относятся и деловые совещания руководителей с сотрудниками, и привычные корпоративные вечеринки по случаю праздников, и специальные тренинги командообразования, и многое другое.

Необходимый элемент работы по формированию сплоченного коллектива – диагностика, позволяющая выяснить, какова ситуация на сегодняшний день, как оценивают атмосферу в коллективе сотрудники. Представления сотрудников могут существенно отличаться от мнения руководителя и быть причиной низкого взаимодействия педагогов друг с другом и соответственно появления проблем в работе.

Оценка психологической атмосферы и межличностных отношений в коллективе

№ п/п	Характеристика атмосферы в коллективе	Баллы								Характеристика атмосферы в коллективе
		1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Дружелюбие									Враждебность
2	Согласие									Несогласие
3	Удовлетворенность									Неудовлетворенность
4	Продуктивность									Непродуктивность
5	Теплота									Холодность
6	Сотрудничество									Рассогласованность
7	Взаимоподдержка									Недоброжелательность
8	Увлеченность									Равнодушие
9	Занимательность									Скука
10	Успешность									Безуспешность

Одна из самых известных методик для оценки психологического климата в коллективе – методика Ф. Фидлера. В таблице (см. вверху) приводится десять пар слов, противоположных по смыслу, например: дружелюбие – враждебность, согласие – несогласие. Ответ по каждой из десяти характеристик оценивается по шкале от 1 до 8 баллов. Сотрудники отмечают в таблице, какой балл соответствует каждой характеристике. Например, для первой характеристики 1 балл будет соответствовать крайней степени дружелюбия в коллективе, 8 – напротив, крайней степени враждебности. Затем баллы, полученные по всем десяти характеристикам, суммируются. Итоговый показатель колеблется в пределах от 10 баллов (положительная оценка) до 80 баллов (отрицательная оценка) и характеризует степень благоприятности или неблагоприятности атмосферы в трудовом коллективе в глазах сотрудника. На основании индивидуальных профилей создается средний, характеризующий психологическую атмосферу в коллективе в целом. Методика Фидлера позволяет провести анонимную диагностику, при которой достоверность полученной информации будет достаточно высокой.

Перед тем как предложить сотрудникам заполнить эту таблицу-анкету, руководителю стоит объяснить им свою заинтересованность в их искренних ответах, подчеркнуть, что отвечают они анонимно, по почерку «вычислить» никого невозможно, так как ничего, кроме галочек или крестиков, поставленных в соответствующую клетку таблицы, писать не нужно. Стоит также организо-

вать анонимную процедуру сбора анкет, например «почтовый ящик». Это особенно важно в проблемных коллективах, где уровень доверия сотрудников друг к другу и к руководству, как правило, низок. Если есть возможность, стоит привлечь к работе психолога для налаживания отношений в коллективе и повышения его сплоченности, если результаты диагностики неудовлетворительны. Оценка от 60 до 80 баллов по данному тесту означает, что психологическая атмосфера в коллективе крайне неблагоприятна, что сотрудники испытывают напряжение, общаясь друг с другом. Если ситуация не критична (более низкий балл), а также в качестве профилактики руководитель может сам проводить небольшие тренинги. Можно включать упражнения на сплоченность в ход производственных совещаний, коллективную работу педагогов по подготовке общих мероприятий, корпоративные вечеринки и пр. Задания и упражнения для этих занятий можно найти в многочисленных пособиях, широко издающихся в настоящее время.

Хотя упражнения для сплочения коллектива направлены на решение вполне серьезных задач, лучше всего выполнять их в непринужденной атмосфере и в шуточной форме.

Для активного вовлечения сотрудников в работу на серьезном совещании, можно начать, например, с **шутливого «мозгового штурма»**. Пусть придумают как можно больше способов нестандартного использования какого-нибудь обычного предмета (кирпича, скрепки, консервной банки и др.). Главное правило – запрет критики, идея может быть любой,

даже самой «неправильной». Кирпич, помимо строительных работ, может быть использован в качестве подставки под горячее, оружия, гнета, якоря, спортивного снаряда в карате или тяжелой атлетике, грелки, меры длины или веса, абразивного материала для чистки кухонной посуды, пишущего предмета и т.д. Ведущий «мозговой штурм» (руководитель, психолог) должен поощрять все идеи и записывать их либо на доске, либо на большом листе бумаги. Это классическое задание на развитие творческого мышления. Но при чем здесь сплоченность коллектива? Все просто. Идея, высказанная другим человеком, порождает у каждого присутствующего ряд собственных идей, связанных с первой, уточняющих, развивающих ее, может быть, параллельных или противоположных ей. Идея другого – толчок, стимул для появления моей идеи. Мыслительная работа становится совместной – это объединяет. На упражнение затрачивается 10–15 минут, и, завершая его, ведущий должен отметить и приподнять атмосферу, и большое количество оригинальных идей, которые появились благодаря совместной работе и отсутствию критики.

Хорошим сплывающим упражнением могут стать **коллективные рисунки** на самые разные темы, но лучше выбирать не слишком серьезные: «Наш дом», «Мы отдыхаем», «Мы на Марсе» и др. Рисовать можно последовательно или одновременно. Коллективно-последовательный рисунок можно выполнять как разминку или как релаксационное упражнение в рамках педагогического совещания. Ведущий следит за соблюдением правил и старается создать творческую атмосферу, поддерживая и подсказывая различные идеи. Всё, что делают участники, комментируется доброжелательно и с юмором. Каждый имеет право рисовать то, что считает нужным. Советы можно давать, но они не являются обязательными для исполнения. Как правило, участники подходят к рисунку три-четыре раза. Задание выполняется до тех пор, пока на доске или на листе есть свободное место, а у «художников» – энтузиазм и идеи.

Если в коллективе не всё благополучно, то даже при выполнении такого простого задания в отношениях между участниками могут проявиться существующие противоречия, неприязнь. Например, кто-то недоволен, кто не воспользовался его подсказкой, кто-то «разрушает» идиллию, изобразив злую собаку у входа или дождь и грозу во время совместного похода, кто-то своим рисунком испортил или свел к нулю усилия коллеги. На все эти случаи ведущий должен реагировать таким образом, чтобы продемонстрировать присутствующим модель толерантного поведения. Например, если коллега не воспользовался подсказкой, отметит: «Это право А., у него есть своя идея, и он реализует именно ее. Вы можете сами сделать то, что хотите, когда придет ваша очередь». Если один участник рисует не то, что хочется другим, например злую собаку, можно сказать: «Это же наш общий дом. Здесь должно быть комфортно всем. Б., наверное, будет чувствовать себя спокойнее, если нас будет охранять собака». Если испорчен рисунок предыдущего участника, полезно напомнить правило: «Портить чужой рисунок нельзя. Спросите В., позволит ли он вам нарисовать здесь то, что вы задумали, или рисуйте как-то по-другому».

Для сплочения коллектива можно использовать **совместные дела**: оформление зала, подготовку раздаточных или методических материалов, подготовку к праздникам. Если каждый класс готовит к празднику инсценировку, выставку, стенгазету или праздничный коллаж, почему бы и педагогическому коллективу не сделать то же самое в качестве «внеконкурсного» участника? В такой работе нет необходимости задействовать всех членов коллектива. Количество участников определяется целесообразностью. В одних делах участвуют одни, в других – другие сотрудники. Важно, чтобы коллективные дела стали привычным способом работы, тогда рано или поздно все получат возможность поработать друг с другом.

Не стоит забывать и о личностном росте сотрудников, их саморазвитии. Чтобы активизировать процессы самопознания и работы над собой, мож-

но в ходе занятий с коллективом предлагать сотрудникам небольшие **популярные тесты** (см. предложенную литературу), которые позволят задуматься о некоторых своих личностных особенностях и, может быть, по-новому взглянуть на свои отношения с людьми. Перед тем как сотрудники начнут отвечать на вопросы выбранного вами теста, обязательно объясните им, что свои баллы они подсчитают сами и что результаты теста – это личная информация, которая останется полностью в их распоряжении.

Постоянное внимание руководителя к состоянию психологической атмосферы в коллективе, комплексный подход к развитию толерантных отношений и сплоченности в нем позволит существенно повысить эффективность работы как каждого конкретного сотрудника, так и всего педагогического коллектива в целом.

Литература

1. *Бондырева, С.К.* Толерантность : введение в проблему / С.К. Бондырева, Д.В. Колесов. – М. : Изд-во Московского психолого-социального ин-та; Воронеж : Изд-во НПО «МОДЭК», 2003. – 240 с.
2. *Гриншпун, И.Б.* Понятие и содержательные характеристики толерантности : к вопросу о толерантности как психическом явлении / И.Б. Гриншпун // Толерантное сознание и формирование толерантных отношений : теория и практика : сб. науч.-метод. ст. – М.; Воронеж, 2003. – С. 31 – 40.
3. *Кибанов, А.Я.* Этика деловых отношений / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 368 с.
4. *Пугачев, В.П.* Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом / В.П. Пугачев. – М. : Аспект Пресс, 2003. – 285 с.
5. *Солдатова, Г.У.* Практическая психология толерантности, или Как сделать так, чтобы зазвучали лучшие струны человеческой души / Г.У. Солдатова // Век толерантности : вып. 6. – М., 2003. – С. 60 – 78.
6. *Фопель, К.* Сплоченность и толерантность в группе : Психологические игры и упражнения : пер. с нем. / К. Фопель. – М. : Генезис, 2006. – 336 с.

Антонина Николаевна Третьякова – старший преподаватель кафедры психологии делового общения Московской академии туристического и гостинично-ресторанного бизнеса при Правительстве Москвы.