



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГТПУ»)

ФАКУЛЬТЕТ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
КАФЕДРА ТЕОРИИ, МЕТОДИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА ДОШКОЛЬНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ

Деятельность руководителя по созданию благоприятного  
психологического климата в дошкольной образовательной  
организации

Выпускная квалификационная работа по направлению

44.03.01 Педагогическое образование

Направленность программы бакалавриата

«Дошкольное образование»

Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

62,18 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

01.06 2023 г.

Зав. кафедрой ТМиМДО

Б. А. Артёменко

Выполнила:

Студентка группы ЗФ-502-096-5-1

Засыпкина Анна Олеговна

Научный руководитель:

к. п. н., доцент кафедры ТМиМДО

Семёнова Марина Леонидовна

Челябинск

2023

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ПО СОЗДАНИЮ БЛАГОПРИЯТНОГО ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В ДОО .....	7
1.1 Анализ психолого-педагогической литературы по проблеме создания благоприятного психологического климата в ДОО .....	7
1.2 Особенность деятельности руководителя по созданию благоприятного психологического климата в ДОО .....	17
1.3 Организационно-педагогические условия деятельности руководителя по созданию благоприятного психологического климата в ДОО.....	32
Вывод по 1 главе .....	39
ГЛАВА 2. АПРОБАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО - ПЕДАГОГИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ПО СОЗДАНИЮ БЛАГОПРИЯТНОГО ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В ДОО .....	42
2.1 Анализ деятельности руководителя по созданию благоприятного психологического климата в ДОО .....	42
2.2 Реализация организационно-педагогических условий деятельности руководителя по созданию благоприятного психологического климата в ДОО	48
2.3 Обобщение и анализ результатов опытно - поисковой работы .....	59
Вывод по 2 главе .....	62
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	63
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	66
ПРИЛОЖЕНИЕ .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>

## **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность данного исследования определяется современными вызовами, связанными с модернизацией системы образования. В наши дни задача руководителя образовательного учреждения заключается не только в поддержании единства коллектива, но и в мотивации педагогических работников к выполнению важных задач, связанных с воспитанием и обучением молодого поколения. Успешность достижения этих целей в значительной степени зависит от умения руководителя создать сплоченный и творчески настроенный педагогический коллектив.

В настоящий момент наблюдается увеличение требовательности к результатам работы дошкольных образовательных организаций. В соответствии с законодательством РФ и Федеральным государственным стандартом дошкольного образования (ФГОС ДО), дошкольные учреждения выполняют задачи в сфере образования и воспитания детей дошкольного возраста. Для достижения высоких результатов в работе дошкольных образовательных организаций необходима слаженная работа всего педагогического коллектива и активность руководителя дошкольного учреждения, что, в свою очередь, достигается созданием благоприятного психологического климата.

В свое время изучением психологического климата в коллективе занимались такие ученые, как Н.П. Аникеева, В.В. Бойко, В.Ю. Большаков, А.П. Бугаева, Ю.М. Жуков, О.И. Зотова, А.Г. Ковалев, Е.С. Кузьмин, А.Н. Лутошкин, А.С. Макаренко, Н.Н. Обозов, В.Е. Панферова, Б.Д. Парыгин, К.К. Платонов, В.А. Покровский, А.А. Русалинова, А.К. Уледов, В.М. Шепель. Это говорит об активном исследовании проблемы психологического климата, но в то же время недостаточной изученностью в современных исследованиях проблем, возникающих у педагогов-практиков в условиях внедрения ФГОС дошкольного образования.

В работе образовательного учреждения наблюдаются следующие противоречия, которые требуют внимания и решения:

1. Противоречие между необходимостью создания руководителем благоприятного психологического климата в образовательном учреждении для обеспечения качества образовательного процесса и неспособностью педагогов реализовывать требования новых образовательных стандартов. Это приводит к нервному напряжению в коллективе и снижению эффективности образовательной работы.

2. Противоречие между необходимостью подготовки педагогов к реализации новых требований, включая инновационные формы работы, и недооценкой роли руководителя в организации методической работы в образовательном учреждении. Недостаточная поддержка и руководство со стороны руководителя приводит к недостаточному освоению новых методов и технологий обучения.

3. Противоречие в осознании роли руководителя образовательного учреждения в создании благоприятного психологического климата в коллективе. Несмотря на прямую зависимость между деятельностью руководителя и обеспечением благоприятного психологического климата в коллективе, этот аспект недостаточно освещен в психолого-педагогической и научной литературе.

Таким образом, стоит отметить, что существует актуальная проблема определения и оценки роли руководителя в создании благоприятного психологического климата в педагогическом коллективе в условиях внедрения инновационных форм работы и соблюдения федеральных образовательных стандартов дошкольного образования.

**Цель исследования:** разработать и реализовать комплекс организационно-педагогических условий деятельности руководителя по созданию благоприятного психологического климата в ДОО.



**Объект исследования:** процесс создания благоприятного психологического климата в ДОО.

**Предмет исследования:** организационно-педагогические условия создания благоприятного психологического климата в ДОО.

**Гипотеза исследования:** создание благоприятного психологического климата в дошкольном образовательном учреждении будет проходить успешно, при следующих педагогических условиях:

- будет участие и активное сотрудничество руководителя дошкольного образовательного учреждения в разработке и реализации проекта по созданию благоприятного психологического климата в ДОО.

- будет разработан и реализован проект для руководителя по созданию благоприятного психологического климата в ДОО.

**Задачи исследования:**

1. Изучить психолого - педагогическую литературу по проблеме создания благоприятного психологического климата в ДОО;

2. Описать особенности деятельности руководителя по созданию благоприятного психологического климата в ДОО;

3. Выявить и охарактеризовать организационно-педагогические условия деятельности руководителя по созданию благоприятного психологического климата в ДОО.

4. Апробировать эффективность выделенных организационно - педагогических условий деятельности руководителя по формированию благоприятного психологического климата в ДОО опытно-поисковым путем.

**Методы исследования:**

- теоретические: анализ психолого — педагогической и учебно — методической литературы, обобщение, классификация;

- эмпирические: наблюдение, анкетирование, опытно-поисковая работа, методы статистической обработки данных.

**Практическая значимость исследования:** в исследовании разработан комплекс мероприятий, который направлен на оптимизацию деятельности руководителя по созданию благоприятного психологического климата в ДОО.

**База исследования:** МАДОУ «ДС № 85 г. Челябинска»

**Структура работы:** выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, список использованных источников и приложений.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ПО СОЗДАНИЮ БЛАГОПРИЯТНОГО ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В ДОО**

## **1.1 Анализ психолого-педагогической литературы по проблеме создания благоприятного психологического климата в ДОО**

В параграфе 1.1, мы проведем анализ проблемы благоприятного психологического климата, в психолого - педагогической литературе.

Исследованием проблемы климата в коллективе занимались советские и российские ученые такие, как: Б.Г. Ананьев, С.И. Архангельский, Ю.К. Бабанский, А.А. Богалеву, В.В. Бойко, Ф.Н. Гоноболина, В.К. Елманова, З.Ф. Есарева, А.Г. Ковалева, Н.В. Кузьмина, Г.И. Михалевская, В.Н. Панферов, Б.Д. Парыгин, Р.Х. Шакуров и др.

Понятие «климат» было транслировано из географических наук и метеорологии (К.К. Платонов). Это многолетний режим погоды определённой местности [34].

В понятии "психологический климат" заключается важный аспект взаимоотношений между людьми, который определяется качественными характеристиками. Он представляет собой комплекс психологических условий, которые оказывают влияние на эффективность совместной работы и развитие личности в группе (А. А. Бондалев).

В контексте научных исследований психологического климата, внимание уделяется пониманию и интерпретации феномена, первоначально замеченного и проанализированного Н.С. Мансуровым - выдающимся представителем отечественной психологии. В своих работах он высказал убеждение, что психологический климат является совокупностью эмоциональных оттенков и атмосферы, пронизывающих психологические связи между участниками коллектива. Под этими связями

Мансуров подразумевал близость, симпатию, совпадение взглядов и ценностей, а также взаимодействие характеров, интересов и склонностей [7].

Путем анализа и проведения собственных исследований, согласно работам Н.С. Мансурова и В.М. Шепеля, удалось полнее определить и рассмотреть понятие психологического климата, представляющего собой отражение состояния и взаимодействия между людьми в рабочей среде. Это весьма важный феномен, изучение которого помогает выделить три основных компонента:

- социальный климат, который характеризует степень осознания и вовлеченности сотрудников в общие цели и задачи предприятия, а также обеспечение соблюдения и защиты их прав, определенных в конституционных нормах. Социальный климат направлен на создание и поддержание справедливых отношений и демократических принципов внутри коллектива. Это включает уважение, равноправие и возможность для каждого сотрудника активно выражать свое мнение и идеи.

- моральный климат, определяемый набором общепринятых моральных ценностей и норм поведения, установленных в коллективе и формирующих общую этику и моральный кодекс сотрудников. Это включает этические принципы, толерантность, ответственное поведение и честность в отношениях между коллегами. Моральный климат способствует созданию эффективной коммуникации и укреплению доверия в рабочей среде.

- психологический климат, который представляет собой неофициальную атмосферу взаимодействия между работниками, находящимися в непосредственном контакте друг с другом. Этот аспект оказывает значительное влияние на общую эмоциональную составляющую коллектива и настроение его участников. Психологический климат включает в себя эмоциональную поддержку, сотрудничество,



доброжелательность, а также развитие и поддержание психологической безопасности. Он способствует формированию положительной работы в коллективе и повышению общей продуктивности.

Изучая многочисленные исследования, мы можем прийти к выводу, что понятие "психологический климат", как отмечает Н. П. Аникеева, имеет широкий спектр значений. Оно включает не только аспекты психологии коллектива, но также учитывает другие факторы, воздействующие на специфику организации труда, материально-общественные условия и состояние человека в целом. Один из важных компонентов психологического климата связан с удовлетворенностью работников своей индивидуальной жизнедеятельностью в рамках коллектива. Это внутреннее ощущение играет важную роль в формировании эмоционального состояния людей и их эмоциональной привязанности к своему месту работы [3].

Г. М. Андреева определяет психологический климат, как "совокупность психологических состояния, настроения, отношений людей в группе и коллективе" [2].

Л. Г. Почебут и В. А. Чикер дают четыре основных подхода к пониманию социально-психологического климата [9].

Первыми представителями подхода являются, Л. П. Бueva, Е.С Кузьмин, Н. Н. Обозов, К.К. Платонов А. К. Уледов, они рассматривают социально-психологический климат, как состояние коллективного сознания, как общественно - психологический феномен [19].

Е.С. Кузьмин, под социально-психологическим климатом подразумевает, «необходимость понимания такого социально - психологического состояние небольшой группы, которое показывает характер, содержание и направленность реальной психологии членов организации» [9].

В современных справочниках по психологии мы можем обнаружить несколько подходов к определению понятия "психологический климат". В Кратком психологическом словаре, составленном известными учеными А.В. Петровским, М.Г. Ярошевским и Л.А. Карпенко, предложено следующее толкование: "психологический климат - это качественная составляющая взаимоотношений между людьми, которая проявляется в виде сложной системы психологических условий".

М. Ю. Кондратьев, один из выдающихся психологов нашего времени, считает, что психологический климат выстраивается как интегральная характеристика всей системы межличностных взаимодействий, присутствующих в коллективе. Интересно отметить, что оба определения, как предложенное М. Ю. Кондратьевым, так и ранее упомянутое в Кратком психологическом словаре под редакцией А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского и Л.А. Карпенко, находятся в полной согласованности между собой, говоря о важном качестве психологического климата - его способности отражать и выражать целостность взаимоотношений между людьми в коллективе [9].

По мнению К.К. Платонова, что «социально - психологический климат - это такая сторона коллектива, которая устанавливается межличностными отношениями, создающими мысли от которых зависит степень активности в достижении целей, стоящих перед группой, постоянные групповые настроения» [3].

Л.П. Бueva и Н. Н. Обозов включают в сущность социально-психологического климата следующие параметры:

- системность социально-психологических характеристик определённых членов коллектива;
- отражение комплекса событий, связанных с взаимоотношениями людей в труде;

- духовная атмосфера, сложившаяся в взаимоотношениях членов коллектива;
- коллективное состояние;
- настроение коллектива [9].

А.Л. Русаличева и А.И. Лутошкин, применяют альтернативный подход в определении "психологического климата в коллективе". Согласно их трактовке, данное понятие представляет собой общее эмоциональное состояние, которое присутствует в группе людей, объединенных в рамках временного или постоянного коллектива [15].

Психологический климат коллектива переплетает в себе настроения, эмоции и тревоги различных участников. В рамках этого эмоционального состояния описываются взаимоотношения между людьми, а также их отношение к работе и окружающим событиям. Важно отметить, что этот климат возникает в результате взаимодействия и влияния каждого индивида на других членов коллектива, а также воздействия внешних факторов (А.Н. Лутошкин) [10].

Как мы видим, раскрыть психологический климат можно, обозначив как минимум три ряда отношений:

- отношения между членами коллектива по вертикали (руководство, восприятие руководителя коллективом и, наоборот, степень участия в управлении, удовлетворенность степенью);
- отношения между членами коллектива по горизонтали (сплоченность коллектива, характер межличностных отношений, типы и способы разрешения конфликтов);
- отношение к труду (удовлетворенность трудом, эффективность деятельности коллектива и т.п.) (А. А. Русалинова).

Значит, можно сказать что, психологический климат в коллективе, в общем зависит от уровня коллективного развития. По результатам исследований, проведенных Я.Л. Коломинским, выяснилось, что

существует прямая связь между эффективностью совместной деятельности коллектива и состоянием психологического климата. Важно подчеркнуть, что достижение оптимального управления деятельностью и психологическим климатом в любом коллективе, включая трудовой, требует особых знаний и навыков со стороны руководства. Необходимыми мерами являются обучение и периодическая аттестация руководителей, основанная на научных данных подборка персонала, а также формирование первичных коллективов с учетом психологической совместимости. Важным инструментом являются психологические методы, стимулирующие развитие навыков оперативного взаимопонимания и взаимодействия между членами коллектива [28].

Исследования А.Н. Лутошкина позволяют выделить несколько вариантов социально-психологического климата в коллективе с его собственными отличительными особенностями:

- благоприятный, устойчивый тип. В таком коллективе наблюдается гармония между эмоциональными и деловыми отношениями, отсутствуют явные или скрытые группировки. Большинство сотрудников испытывают удовлетворение от профессионального роста и развития. Важно отметить, что в таком коллективе сформировано активное и деловое ядро, а негативное отношение друг к другу практически отсутствует.

- благоприятный, неустойчивый тип. В данном случае можно наблюдать нестабильность в социально-психологическом климате, которая обуславливается противоречиями между эмоциональными и деловыми отношениями, а также между теми, кто не разделяет общественное мнение и поведение активных коллег. Возможно, в таком коллективе некоторые сотрудники испытывают трудности во взаимодействии и сотрудничестве.

- средне благоприятный, проблемный тип. В этом случае в коллективе существуют противоречия как в межличностных отношениях, так и в деловой сфере. Такие противоречия могут отразиться на

надежности коллектива и стимулировать появление скрытых или явных группировок.

- неблагоприятный тип. В таком коллективе возникает крайне неблагоприятная обстановка, конфликты и срывы между сотрудниками становятся обычным явлением. В результате возникает падение работоспособности и негативное межличностное отношение [5].

В своих исследованиях в области педагогических наук, Б.Д. Парыгин и В.А. Покровский, представили третий подход к изучению психологического климата. Они сосредоточились на анализе взаимодействия между людьми, находящимися в прямом контакте друг с другом. Результаты их работ показали, что формирование психологического климата основано на системе межличностных отношений, которые существенно влияют на психологическое и социальное самочувствие каждого участника коллектива [13].

По мнению Б.Д. Парыгина, психологический климат является не просто суммой психических состояний отдельных людей, а существенным фактором, усиливающим психологическое настроение участников коллектива. В.Д. Парыгин выводит следующее определение психологического климата: «Климат коллектива представляет собой относительно устойчивый и преобладающий психологический настрой коллектива, который находит многообразные формы проявления во всей его жизнедеятельности» [26].

Л.Н. Коган, В.В. Косолапов и А.Н. Щербань, являющиеся представителями четвертого подхода в изучении психологического климата, считают его индикатором социальной и психологической совместимости, единства и наличия общих интересов у членов коллектива [9].

А.Д. Глоточкин, исследователь в области педагогических наук, также предлагает схожее определение психологического климата, описывая его

как совокупность разнообразных явлений и психологических процессов, таких как система межличностных отношений, коллективное мнение, внутригрупповые традиции, групповые настроения и состояния, а также коллективное мнение [16].

Ю.Л. Неймер считает, «психологический климат коллектива - это внутреннее состояние коллектива, отражающее его комплексную способность достигать стоящие перед ним цели» [14].

Так же, существуют признаки, благоприятного психологического климата. Под признаками благоприятного психологического климата В. В. Бойко, А. Г. Ковалёв, В. Н. Панфёров, подразумевают:

- отсутствие давления со стороны руководителя;
- деловую и конструктивную критику;
- высокую требовательность членов коллектива друг к другу;
- информированность о состоянии дел организации членов коллектива;
- свобода слова собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива;
- доверие в коллективе;
- удовлетворенность отношением к коллективу;
- высокую уровень эмоциональной взаимопомощи и включенности в коллективе [9].

После анализа различных точек зрения и подходов авторов, мы приходим к выводу, что психологический климат – это совокупное эмоциональное состояние, которое складывается из взаимоотношений между людьми, занимающимися совместным делом, и имеет непосредственную связь с лидерством руководителя данной группы.

На основе анализа имеющихся в литературе определений и разработок в социальной психологии А.Г. Ковалевым и В.И. Панферовым было предложено следующее понятие психологического климата:



«Психологический климат — это специфическое социально - психологическое явление, которое складывается в коллективе под влиянием той сложной системы взаимоотношений, в которой находятся члены коллектива с окружающей социальной средой и между собой, и в процессе общения и труда, проявляется в эмоциональном, нравственном и идеологическом плане, поведенческом, когнитивном, воздействует на активность личности и деятельности коллектива» [9].

Для определения психологического состояния группы используется не только понятие «психологический климат», но и иные - «климат организации», «микроклимат», «психологическая атмосфера» и др.

Большинство исследователей согласны с утверждением о том, что психологический климат и психологическая атмосфера являются тесно взаимосвязанными понятиями, которые иногда используются как синонимы. Б.Д. Парыгин опирается на тот факт, что психологический климат включает в себя особую эмоциональную и психическую атмосферу, которая формируется у каждого участника и, несомненно, зависит от общего состояния окружающих людей. В свою очередь, атмосфера конкретной группы или сообщества проявляется через особенности психического настроения людей, который может быть наблюдательным или активным, пессимистическим или оптимистическим, хаотичным или ориентированным на достижение цели, праздничным или повседневным.

Понятия "психологическая атмосфера" и "психологический климат" можно рассматривать как взаимозаменяемые. В соответствии с исследованиями Б.Д. Парыгина, сама атмосфера является крайне нестабильной и характеризуется высокой степенью изменчивости. Ученый описывает атмосферу как постоянно колеблющуюся и неустойчивую, которая может оставаться незаметной в отдельные моменты коллективного сознания. Духовная атмосфера, по его трактовке, представляет собой

"специфическое психическое состояние определенной группы людей, выраженное в их общении и взаимодействии друг с другом"[46, с.115].

Благоприятный психологический климат - это особое состояние духа, которое отличается относительной превалирующей и устойчивой атмосферой, а также психическим настроем людей. Это состояние проявляется в их взаимоотношениях друг с другом, в отношении к окружающим событиям и работе, а также отражается в их волнениях и эмоциональных переживаниях [3].

Согласно Э.Ф. Зееру и С.С. Котовой, психологическая атмосфера представляет собой качественный аспект межличностных отношений, который может способствовать или препятствовать продуктивной коллективной деятельности и всестороннему развитию личности в группе, и оказывает существенное влияние на каждого участника группы [24].

Понятие микроклимата в коллективе трактуется как совокупность ценностей, официальных и неофициальных взаимоотношений и оценок, которые оказывают влияние на эмоциональное состояние участников. [23].

Таким образом, после проведения исследования понятия психологического климата в научной литературе и анализа полученных данных, мы обнаружили, что данное понятие имеет множество толкований. Многие исследователи из России и других стран посвятили свои исследования изучению психологического климата. Учитывая точки зрения всех авторов, мы соглашаемся с понятием А.А. Бодалева. «Психологический климат - это качественная сторона межличностных отношений, проявляющаяся в виде совокупности психологических условий, препятствующих или способствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в коллективе".

## 1.2 Особенности деятельности руководителя по созданию благоприятного психологического климата в ДОО

В разделе 1.2 мы проведем анализ особенности деятельности руководителя по формированию благоприятного психологического климата. Для достижения этой цели считаем необходимым рассмотреть и охарактеризовать трудовой педагогический коллектив и его уникальные особенности.

Остановимся на характерных признаках коллектива, выделяемых различными авторами.

Понятие "коллектив" берет своё начало от латинского colligo, что в переводе на русский язык означает "объединяю", а латинское collectivus - собирательный. Группа людей, объединенных в коллектив, представляет собой целостную сущность, где основой жизнедеятельности служит общее согласие по ценностно-ориентационным вопросам, объединяющее всех его участников. При этом, выделяются основные ценностные характеристики, которые имеют значимость для общества в целом, как указывает А.Г. Аллахвердян.

А.В. Петровский выдвигает мнение, что коллектив представляет собой особую форму социальной организации, где люди объединены общими целями и задачами. В процессе совместной деятельности они достигают высокого уровня развития, который является общественно-ценным [18].

Согласно исследованиям Л.И. Уманского, выдающегося советского психолога, можно выделить четыре ключевые особенности коллектива, которые определяют его эффективность и сплоченность [26]:

- 1) единство в целях, мотивах, ценностных ориентациях всех членов группы;
- 2) организационное единство;
- 3) групповая подготовленность в конкретной области деятельности;

4) психологическое единство, гармоничное взаимодействие между участниками коллектива на уровне интеллектуального, эмоционального и волевого.

По мнению Н. И. Кабушкина, трудовой коллектив представляет собой группу людей в рамках организации, нацеленных на реализацию определенного вида деятельности с целью достижения единой цели [11].

По мнению Г.М. Коджаспировой и А.Ю. Коджаспирова трудовой коллектив представляет собой особую социальную общность, где люди совместно занимаются трудовой деятельностью в рамках организации. Этот коллектив является социальной основой для стабильного функционирования и развития трудовых организаций[20].

Определение трудового коллектива, предложенное различными авторами, предполагает согласие на единую концепцию. Все ученые сходятся во мнении, что коллектив - это группа людей, объединенных общей целью.

Следует учесть, что ряд факторов микро- и макросреды оказывает влияние на формирование благоприятного психологического климата (Н. А. Лосевой).

Факторы микросреды – это духовное окружение и материальное духовное окружение личности в трудовом коллективе.

К факторам микросреды относятся:

- организационных элементов;
- санитарно-гигиенических;
- объективные – комплекс технических;
- субъективные – характер организационных и официальных связей между членами коллектива, присутствие товарищеской взаимосвязи, взаимопомощь, сотрудничество, стиль руководства [28].

К факторам макросреды относят:

- социально-демографические факторы;

- уровень жизни населения;
- экономическая ситуация в обществе;
- общественно-политическая ситуация в стране;
- организация жизни населения;
- региональные и этнические факторы [2].

Выделяют несколько факторов, которые тоже влияют на формирование благоприятного климата в коллективе:

- условия и характер деятельности труда. Тяжелая или стрессовая деятельность непосредственно влияет на психологический климат коллектива. Это включает такие аспекты, как физическая и психическая нагрузка, риск, частые стрессы и иное.

- групповая совместимость. Гармоничные отношения, сплоченность, сработанность и способность к совместной работе, симпатия, единство взглядов и возможность договариваться и понимать друг друга – все эти факторы оказывают влияние на формирование благоприятного климата в коллективе.

- характер отношений, которые определяются коммуникативными качествами каждого члена группы.

- стиль руководства. Неверный выбор стиля руководства может привести к конфликтам и оппозиции между руководителем и коллективом, что отрицательно сказывается на эффективности работы организации.

- удовлетворенность работой. Это включает привлекательность работы, оплату труда, систему поощрения, отношения в коллективе, возможности для роста и самореализации.

- сплоченность коллектива – данный фактор во многом зависит от качеств характера людей, являющихся членами коллектива [17].

Для достижения благоприятного психологического климата в руководстве дошкольной образовательной организации необходимо уделить внимание определенным факторам, которые имеют влияние на

педагогический коллектив. Важно понимать, что основное отличие педагогического коллектива заключается в его специфике профессиональной деятельности, которая связана с обучением и воспитанием детей дошкольного возраста.

Уровень педагогической культуры сотрудников является одним из ключевых факторов, влияющих на эффективность коллектива. Важно понимать, что профессиональные навыки и знания не единственное, что необходимо для успешной работы в педагогическом обществе. Умение эффективно взаимодействовать с коллегами, принимая во внимание их особенности и уровень ответственности каждого педагога за свою работу, является неотъемлемой частью педагогической культуры. [23].

Исследования, проведенные в различных научных областях, подтверждают тот факт, что многие педагоги испытывают повышенную напряженность, тревожность и эмоциональную неустойчивость. Эти характеристики можно объяснить особенностями педагогической деятельности и современными требованиями в области дошкольного образования. Признанный специалист в области педагогики, Е. С. Асмаковец, подтверждает это мнение (Е. С. Асмаковец).

Анализируя особенности профессиональной деятельности педагога, необходимо учесть несколько дополнительных факторов и трудностей, которые неблагоприятно влияют на психологическое состояние педагогов в ДОО:

- изменчивость времени и динамичность (быстрое обновление информации);
- высокая степень востребованности образовательных услуг ДОО;
- модернизация системы дошкольного образования, повышение требований к квалификации педагогов;
- усиление требований к уровню психологической вовлеченности педагогов в рабочую деятельность, и рост личных амбиций,



необходимость расширения социального и психологического потенциала личности педагога и многое другое [8].

Есть высокая вероятность того, что педагогический коллектив в образовательных учреждениях состоит в основном из женщин, что является особенностью данной сферы. В связи с этим, часто возникает необходимость невольно выполнять сверхурочную работу. Отсутствие жестких временных рамок для выполнения различных педагогических задач и ограничения в общении негативно сказываются на работе всего коллектива и, как правило, приводят к перегрузке педагогов и отсутствию свободного времени для их профессионального роста. В результате чего могут возникать конфликты между педагогами (И.С. Аксенова, Н. С. Касаткина).

Важным инструментом в решении конфликтов является активное вмешательство руководителя. Руководитель не должен оставаться пассивным наблюдателем, а обязан принимать участие в разрешении ситуации. При этом ему необходимо четко различать свои моральные принципы и юридические права [21].

Для эффективного разрешения конфликта руководитель должен обладать определенными навыками:

- объективно анализировать сложившуюся ситуацию и в случае необходимости признавать наличие конфликта. Признание конфликта способствует устранению негативных факторов, таких как недоговоренности, неясности, и приближает его разрешению;
- идентифицировать тип конфликта, определить его стадию, выявить суть конфликта и цели основных участников;
- различать причину конфликта и его предмет — конкретную причину, которая часто маскируется субъективно или объективно.;
- выяснить субъективные мотивы вовлечения людей в конфликт;

- определить, насколько разногласия касаются организации производства, управления и работы, а также в какой мере они связаны с личностными и деловыми отношениями конфликтующих сторон [11].

Для этого необходимо хорошо понимать своих подчиненных, знать их жизнь, взгляды, интересы. Это позволит прогнозировать итоги конфликта и выбрать наиболее эффективные методы воздействия для его разрешения [13].

Для того, чтобы эффективно разрешить ситуацию конфликта и предотвратить ее повторение, первоочередно следует исследовать и обращаться к причинам возникновения разногласий, а также стремиться к урегулированию негативных эмоций между участниками. Однако, кроме этого имеет важное значение провести анализ возможных вариантов решения конфликта еще на начальной стадии, чтобы затем приступить к осуществлению плана действий. [10].

При разрешении конфликтов, действия руководителя должны быть следующими:

- анализ конфликта;
- изучение причин возникновения конфликта;
- ограничение числа участников конфликта;
- разрешение конфликта [5].

Невозможно полностью избежать конфликтов в коллективе. Однако важно отметить, что конфликты несут в себе не только негативные последствия, но и положительные аспекты. Они позволяют участникам команды лучше понять взаимные ожидания и претензии, а также улучшают знакомство друг с другом. Конфликты также помогают администрации осознать проблемы в управлении педагогическим коллективом и организации работы. Они служат сигналом для внесения изменений и улучшений. Поэтому, в таких ситуациях, целесообразно

находить эффективные стратегии и подходы к их разрешению, чтобы сделать коллектив более гармоничным и продуктивным [21].

Важно, чтобы конфликт не привел к разрушительным последствиям, чтобы столкновение позиций и взглядов не привело к отдалению конфликтующих сторон друг от друга. Целью должно быть разрешение спорных вопросов и прекращение конфликта. В этой связи особую значимость приобретает поведение участников конфликта и культура управления конфликтами [28].

Так же не следует забывать об индивидуально-психологических особенностях работника, которые напрямую влияют на психологический климат в организации. Известный психолог И.П. Павлов представляет свое мнение относительно данного фактора, подчеркивая его важность и включая в него способности, потребности, характер и темперамент работника. Эти особенности являются индивидуальными для каждого человека и составляют психологический компонент трудовой деятельности. Они оказывают ключевое влияние на взаимодействие работника с другими элементами эргономической системы, особенно с коллективом, где межличностные отношения играют важную роль в формировании социально-психологического климата [14].

Психологическая совместимость, в соответствии с работами Н.В. Самоукиной, состоит в высокой мере эмоциональной, волевой и психологической согласованности между людьми, в возможности коллективных усилий и взаимодействия в различных видах совместной работы. Ее можно рассматривать как результат и предпосылку для эффективного решения групповых задач. При этом, психологическая совместимость включает в себя способность членов группы находить общий язык, толерантно относиться друг к другу и находить компромиссы в осуществлении совместной деятельности [12].

Позиция М.И. Бухалкова в отношении психологического климата выделяется тем, что он утверждает: это состояние формируется и создается личностью самостоятельно. Личность обладает потенциалом влиять на климат, улучшая его или производя необходимые изменения. Психологический климат, таким образом, является управляемым процессом, где ведущую роль в его формировании играет руководитель. Поэтому наиболее важно проанализировать роль руководителя, его воспитательную функцию и вклад педагогического коллектива в формирование психологического климата [10].

Согласно Р.Х. Шакурову, успешное влияние руководителя организации на психологический климат зависит от его нравственного облика, профессиональной компетентности и культуры, а также от умения грамотно и оперативно организовывать практическую деятельность. Воздействие руководителя на психологический климат коллектива является многогранным процессом, где его личностные качества, профессионализм и организационные навыки играют ключевую роль. Успешный руководитель должен обладать нравственными ценностями, иметь глубокие знания своей области и умение эффективно и оперативно управлять практической деятельностью [13].

На гармоничное состояние социально-психологического климата в коллективе оказывают влияние следующие особенности руководителя:

1. эмпатия и понимание общих потребностей и проблем коллектива. Руководитель должен воспринимать и принимать на себя ту часть ответственности за удовлетворение этих потребностей и разрешение проблем, которую другие члены группы не могут преуспеть.

2. организаторские навыки и способность совместной деятельности: руководитель должен быть в состоянии ясно сформулировать задачу, планировать совместную работу, учитывая интересы и возможности каждого члена коллектива. Важно учитывать мнения и предложения,

противоположные собственной позиции, а также стимулировать подчиненных к более эффективному и качественному выполнению работы.

3. чуткость, понимание и доверие к людям: руководитель должен предоставлять время для прослушивания людей, быть в курсе интересов и способностей каждого подчиненного, и быть готовым вступить за него, если он подвергается несправедливому обращению. Руководитель должен обладать сочувствием и способностью сопереживать.

4. умение представлять интересы коллектива: руководитель должен быть в состоянии уловить и выразить общее мнение членов коллектива по всем вопросам, которые имеют для них значение. Важно представлять интересы коллектива перед вышестоящим руководством и быть готовым пожертвовать своими личными интересами ради интересов группы.

5. эмоциональное и психологическое воздействие: руководитель должен быть убедительным и стимулировать позитивное поведение. Он должен обладать авторитетом, в том числе и неформальным, чтобы его могли обратиться как по рабочим, так и по личным вопросам.

6. оптимизм: руководитель должен быть уверен, что большинство проблем, с которыми сталкиваются, разрешимы. Своим оптимизмом он должен вдохновлять и мотивировать подчиненных. [9].

Стиль руководства является определяющим фактором в эффективности работы руководителя. По мнению А.Л. Журавлеву, стиль управления может быть определен как слаженная и устойчивая совокупность разнообразных подходов, методов и форм, применяемых обладающими уникальным опытом руководителями в процессе своей практической деятельности [21]. Данный стиль формируется на основе личного взаимодействия с подчиненными и должен быть гибким, инициативным и получать поддержку со стороны подчиненных. Каждый руководитель имеет возможность развивать свой собственный стиль

руководства, который будет соответствовать конкретным условиям и потребностям коллектива.

К. Левин выделил три стиля руководства:

- либеральный;
- демократический;
- авторитарный.

В представленной классификации различают стили руководства по тому, как руководитель включает подчиненных в процесс принятия решений [20].

В области классификации стилей руководства, руководитель с либеральным подходом стремится установить доверительные и творческие связи со своими подчиненными. Однако, основным недостатком данного стиля является слишком близкое взаимодействие с подчиненными, что может ограничить использование других эффективных методов руководства [8].

Руководитель, придерживающийся либерального стиля, полностью доверяет своим подчиненным в разработке и принятии решений, предоставляя им свободу действий и занимая роль представителя.

Важно отметить, что данный либеральный подход, порой называемый попустительским, не лишен определённых недостатков. Методы, выбранные руководителем в этом случае, могут оказаться неэффективными при решении некоторых специфических задач. В некоторых случаях либеральный стиль руководства может привести к появлению конфликтов и разделению коллектива на несогласованные неформальные группы, что исключает возможность развития организации и может привести к ее распаду [22].

Руководитель с демократическим (коллегиальным) стилем принятия решений умеет находить компромиссы и выстраивать доверительные отношения с коллективом. Демократический руководитель должен быть



готов к тому, что не все решения будут приняты сразу, и быть готовым работать над поощрением вовлеченности и ответственности всех участников процесса принятия решений. Кроме того, важно уметь эффективно коммуницировать и объяснять принятые решения, чтобы убедить сотрудников в их необходимости и правильности. В целом, демократический стиль руководства может быть успешным, если руководитель обладает соответствующими навыками и готовностью инвестировать время и энергию в развитие качественных взаимоотношений со своим коллективом.

В контексте стилей руководства, руководитель, применяющий авторитарный подход, всегда принимает решения самостоятельно, не консультируясь с подчиненными, и настаивает на том, чтобы они безоговорочно исполняли его волю, не давая возможности проявлять инициативу. Авторитарный руководитель стремится к установлению таких отношений с подчиненными, где они неукоснительно выполняют все его указания. В большинстве случаев, в данном стиле преобладают административные методы, такие как приказы, выговоры, наложение дисциплинарных мер, лишение определенных привилегий. Отмечается, что авторитарный руководитель признает только два основных способа мотивации подчиненных – материальное поощрение и административное взыскание, согласно исследованиям Р.А. Кричевского.

Однако, некоторые авторитарные методы руководства, в большинстве случаев имеют положительный эффект и позволяют достичь желаемого результата, если произошла экстремальная ситуация или возникают определённые ограничения во времени и нужно мгновенно выполнить определенные действия для получения желаемого результата [28].

Помимо ранее упомянутых стилей руководства существует четвертый стиль - "ситуативный". Ситуативный стиль управления

подразумевает, что политика взаимоотношений подстраивается под текущую ситуацию, как указывает П. Херси.

Этот стиль является оптимальным способом управления людьми и организациями, поскольку в сложные времена он помогает справиться, а в условиях конкуренции способствует усилению преимуществ. Важно отличать ситуативный подход от двуличия руководителя. В первом случае, руководитель выбирает стиль общения на основе поведения конкретного человека или группы с целью наиболее качественного запуска работы. Во втором случае, руководитель занимает разные позиции согласно своим личным выгодам [8].

Рассмотрев факторы, влияющие на климат коллектива, перейдем непосредственно к изучению деятельности руководителя по формированию благоприятного психологического климата.

Согласно А.П. Панфиловой, руководитель играет значительную роль в формировании климата организации через свое поведение, деятельность и индивидуальные особенности личности. Выделяется три аспекта в личности руководителя, которые непосредственно влияют на социально-психологический климат: первым является личный пример, который руководитель демонстрирует своим поведением; вторым - это отношение к деятельности и стиль руководства; и третьим - это тип установки руководителя в отношении подчиненных. Все эти факторы взаимодействуют и создают атмосферу в организации, которая будет отражать стиль и ценности руководителя [15].

По мнению А.К. Ишмекеевой, личный пример руководителя имеет значительное влияние на подчиненных. Если руководитель сам является активным участником деятельности и извлекает удовольствие от нее, то такая энергия передается на подчиненных. Интерес к межличностным отношениям, доброжелательность и самоконтроль, тактичность в поведении создают соответствующую атмосферу в коллективе [26].

Каждый член коллектива обязан осознавать свой индивидуальный потенциал развития, будущие радости и возможности прогресса. При формировании путей жизни необходимо помнить о развитии каждой отдельной личности, о стремлении к профессиональному и культурному развитию, нравственному совершенствованию, удовлетворении мирских и духовных интересов. Особое значение следует придавать установлению конкретного стиля взаимоотношений и требований со стороны руководителя с самого начала. В этом контексте важно вспомнить указание А. С. Макаренко о степени близости и удаленности в отношениях между руководителем и подчиненными [27].

О.И. Марченко в своих трудах пишет, что: «Особое значение имеет проверка исполнения. С помощью контроля или проверки выясняется, во-первых, как усвоено требование и в какой мере оно претворяется в жизнь; во-вторых, исполнители не только в случае плохого, но и удовлетворительного состояния дела более активно относятся к поручению» [40, с. 115].

Таким образом, осуществление требований обеспечивается не только через строгое соблюдение социальных норм и установившихся отношений, но и через систему стимулов и наказаний.

Исходя из взглядов М.А. Василенко, кроме требования выполнять указания, руководителю необходимо активно поощрять своих сотрудников. Каждый индивидуум стремится к признанию и включению в коллектив, ведь этот процесс помогает подтвердить авторитет среди ближайших сотрудников. Однако наказание и поощрение требуют не только справедливости и объективности, но и уникального подхода к каждому работнику, учитывая его особые потребности и внутреннюю мотивацию [11].

Поощрение и наказание играют ключевую роль в формировании ценностей в коллективе. Руководитель должен замечать и поощрять те

качества и ценности, которые должны быть культивированы в коллективе, такие как честность, доброжелательность и другие положительные аспекты. В то же время, нежелательные поведения или ценности должны быть порицаемы руководителем. Однако, следует придерживаться определенной тактики при использовании поощрения и наказания: поощрение лучше проводить публично, чтобы подчеркнуть признание и поощрение, тогда как наказание наиболее эффективно, когда руководитель объявляет о своем решении подчиненному наедине. Подобное мнение высказывает Г.Л. Бардиер [2].

Проводя работу по созданию благоприятного психологического климата, руководитель также осуществляет регуляцию данного климата. Чтобы полностью понять направление деятельности в этой области, рассмотрим, как происходит регуляция психологического климата.

По мнению Б.Д. Парыгина, регуляция психологического климата подразумевает выбор определенных способов целенаправленного воздействия на организацию с целью изменения психологического климата в желаемом направлении [26].

Среди различных методов регулирования климата в организации, Г.Н. Круглова выделяет следующие ключевые механизмы[28]:

1) основной принцип заключается в создании общего согласия и единодушия по отношению к принятым в организации нормам и правилам.

2) важным фактором является создание условий, которые активизируют ценностные ориентации сотрудников в процессе трудовой деятельности.

3) продвижение ощущения уверенности в себе и принадлежности к организации является также неотъемлемой составляющей.

4) руководители должны развивать свои навыки в мотивации сотрудников, формулировании привлекательных целей и поиске альтернативных решений.

5) принцип равных возможностей и справедливого вознаграждения должен быть объявлен и реализован в организации.

6) гибкость в осуществлении контроля также представляет важное значение для обеспечения благоприятного рабочего климата.

7) процессы подражания и принципы обучения как элементы управления персоналом также могут быть эффективны.

8) создание готовности к изменениям и новаторству внутри организации становится необходимым фактором для успешного управления.

По мнению Ю.Л. Неймер, создание благоприятного психологического климата руководителем является ключевым направлением работы образовательного учреждения, поскольку это имеет жизненно важное значение для педагогического коллектива, влияет на результаты их работы и способствует психоэмоциональному здоровью воспитанников. Руководитель образовательного учреждения имеет возможность активно влиять на формирование и поддержание благоприятного психологического климата, который создает условия для успешного сотрудничества и развития коллектива, а также обеспечивает благоприятную атмосферу для развития и обучения воспитанников.

Таким образом, можно сделать вывод, что разработка и укрепление психологического климата является непрерывной и важной задачей, с которой сталкиваются руководители в любой сфере профессиональной деятельности. Формирование благоприятного климата требует не только креативности, но и высокой степени ответственности. Успешное создание позитивного психологического климата зависит от умения понимать эмоциональное состояние, настроение, психологические особенности каждого члена группы, их взаимодействия, внутренние переживания и возможные тревоги [28].

Мы выявили следующие условия, которые будут влиять на формирование климата в коллективе:

- характер деятельности организации является педагогическим;
- в коллективе организации преобладает число педагогов с большим опытом работы нежели молодых специалистов;
- стиль руководства.

### 1.3 Организационно-педагогические условия деятельности руководителя по созданию благоприятного психологического климата в ДОО

Согласно гипотезе исследования, создание благоприятного психологического климата в дошкольном образовательном учреждении будет проходить успешно, если разработать и реализовать проект для руководителя по созданию благоприятного психологического климата в ДОО.

Мы считаем, что работа руководителя будет плодотворной, если в ДООУ будет реализован проект по формированию благоприятного психологического климата.

В своем определении В. Н. Фунтов считает, что под проектом следует понимать целенаправленную деятельность, имеющую ограниченный срок выполнения. Такая деятельность выполняется с целью удовлетворения определенных потребностей при одновременном учете внешних и внутренних ограничений, а также с использованием ограниченных ресурсов.

Е. М. Беляков определяет проект «...как цельное представление о комплексной, уникальной, ограниченной во времени деятельности, направленной на достижение определенных целей через осуществление изменений, а проектную деятельность как предвосхищенную деятельность,



направленную на достижение определенных целей через осуществление изменений в условиях ограниченности во времени» [3, с. 63].

Необходимо так же выделить существенные признаки проекта:

- ограниченный во времени характер проекта, имеющий начало и конец;
- уникальность цели проекта.

В качестве дополнительных (необходимых или подразумевающихся по умолчанию) признаков могут быть следующие:

- наличие цели;
- ограниченность в ресурсах;
- комплексность, сложность проекта;
- специфическая организация проекта [13].

Существует шесть видов проекта, это исследовательский, организационно-управленческий, творческий, методический (технологический), педагогический и сетевой (Н. И. Нетесова).

Рассматривая проект, связанный с работой руководителя дошкольного образовательного учреждения, необходимо углубиться в детали именно организационно - управленческого проекта.

Согласно Д.А. Новикову, организационно-управленческий проект представляет собой сложную совокупность управленческих структур, которые разрабатываются в конкретной управленческой ситуации, возникающей при стратегическом управлении [58]. Подход, используемый в данных исследованиях, предполагает анализ управленческой ситуации, формирование которой происходит с учетом особенностей объекта управления. Рассматриваются такие важные аспекты, как миссия объекта управления, теория его функционирования и развития, а также определение стратегии, дорожной карты, программы или стратегического плана на определенный период планирования [3].

Согласно исследованиям М.Л. Семеновой, в управленческом проекте особое значение придается формированию адекватного видения управленческой ситуации. Кроме того, значимым фактором является формирование идей развития объекта управления, определение стратегических целей, анализ и поиск решений для их достижения, а также систематическое осуществление данных решений. Управленческий проект, в свою очередь, выступает в качестве эффективного инструмента для постановки и решения типовых управленческих проблем. Он позволяет структурировать и организовать управленческий процесс, обеспечивая рациональное использование ресурсов и достижение поставленных целей [13].

Для эффективной реализации проектов необходима система управления проектами. Согласно высказыванию Е.М. Белякова, управление в своей сущности представляет собой алгоритмический процесс, позволяющий планировать и выполнить определенную деятельность в краткие сроки, используя доступные кадровые и материальные ресурсы. Однако управление проектами включает не только алгоритм, но и комплексный процесс, который учитывает множество разнообразных факторов [3].

В рамках управленческого процесса, включающего в себя внедрение проекта, возникает понятие проектного управления. Согласно взгляду Е. А. Климова, проектное управление является уникальной методологией, основанной на коллективном разработке комплексной системной модели действий, направленной на достижение оригинальной цели. Это особая форма организации работы, где важным элементом является предварительное планирование, анализ и совместное обсуждение различных аспектов проекта [25].

Учитывая факт, что достижение желаемого результата требует предварительного планирования, обратимся к понятию планирования.

Планирование представляет собой непрерывный процесс, направленный на определение оптимального подхода к действиям для достижения поставленных целей с учетом текущей ситуации и обстоятельств [19].

В контексте планирования проекта необходимо учесть существование плана. План проекта представляет собой единственный, последовательный и согласованный документ, который включает в себя результаты планирования всех функций управления проектом. Он служит основой для выполнения и контроля проекта, обеспечивая координацию и целостность его реализации. (К.Л. Хадсон).

Давайте разберем сам процесс проектирования. Когда мы занимаемся разработкой проекта, мы должны учитывать множество условий и факторов, таких как время, затраты, характеристики работы, критерии отбора и многое другое. Чтобы гарантировать получение действительно полезной услуги, которая имеет потенциал на успешный сбыт, проектирование должно осуществляться с использованием методики, которая обеспечивает эти условия [3].

Методика определяет последовательность событий, которые составляют процесс проектирования. Этот процесс основан на логическом развитии, где каждый шаг тесно связан с предыдущим, образуя гармоничную и эффективную цепочку действий [23].

Успешное выполнение любого проекта начинается с тщательного планирования. Процесс планирования включает в себя ряд отдельных, но взаимосвязанных этапов, которые помогают определить текущее состояние разработки и указывают путь к следующим этапам. Иногда приходится возвращаться и повторять некоторые этапы, особенно в случае возникновения организационных проблем. Подходы к планированию могут различаться, что влияет на количество этапов, их последовательность, а также содержание [14].

При разработке проекта в дошкольном учреждении, основой его структуры является взаимосвязь между созданием и желаемым климатом в коллективе, и последующей реализацией проекта в жизни. Это важное соотношение позволяет четко выделить несколько этапов, которые необходимо учесть в процессе проектирования [9].

На первом аналитическом этапе необходимо определить:

- цель проекта;
- задачи проекта;
- участников проекта;
- принципы построения проекта.

Рассмотрим их подробнее.

Цель проекта, подразумевает под собой, желаемый результат проекта, т.е. то, что мы хотим достичь по окончании реализации проекта.

Важно помнить, что цель проекта должна быть:

- измерима, чтобы можно было проверить его достижение;
- ограничена временем; время достижения цели должно быть определено: временные границы помогают решить, смогли ли вы достигнуть цель;
- быть реально достижимой;
- учитывать критерии качества: цель должна определять качество итогового результата; например, «оптимизировать уровень благоприятного климата в ДОУ»;
- распланирована;
- должна соответствовать стандартам [8].

Задачи проекта – это поэтапные вехи, которые должны быть реализованы в ходе деятельности по реализации проекта. Их успешное выполнение определяет ожидаемый результат, а именно достижение поставленной цели проекта [10].

Участники проекта – это активные участники, которые участвуют в его реализации и чьи интересы могут быть затронуты [9]. В контексте оптимизации благоприятного психологического климата в дошкольном учреждении, участниками проекта будут все сотрудники данного учреждения, которые непосредственно влияют на создание и поддержание климата в коллективе. Их активное участие и взаимодействие будут ключевыми факторами для успешной реализации проекта и достижения поставленных целей.

В зависимости от количества участников, проекты могут быть разделены на три типа: индивидуальные, парные и групповые. В связи с тем, что мы разрабатываем проект для дошкольной образовательной организации, нас интересует групповой тип проекта. Групповые проекты обладают значительными возможностями для развития, они позволяют учитывать индивидуальные особенности обучающихся и распределять обязанности с учетом их способностей. Кроме того, групповые проекты обучают участников сотрудничеству и совместному решению сложных творческих задач [16].

В осуществлении нашего проекта мы придерживаемся ряда важных принципов и условий, которые обеспечивают его эффективность и успешность:

1. Принцип активности – мы стремимся максимально вовлечь всех участников в работу проекта.

2. Принцип добровольности – мы предоставляем возможность каждому желающему принять участие в различных видах деятельности.

3. Принцип взаимосвязи управления и командного самоуправления – мы поддерживаем передачу и усвоение педагогами социального опыта через совместную деятельность всех участников проекта с учетом равноправия и партнерства.

4. Принцип индивидуализации – мы учитываем особенности и потребности каждого участника проекта.

5. Принцип коррекции – мы понимаем, что планы могут изменяться и ситуация может требовать корректировки [12].

Так же на данном этапе стоит выявить те составляющие психологического климата, которым необходима корректировка и оптимизация.

Необходимо подобрать методики и провести диагностику психологического климата коллектива.

Мы выделили критерии, согласно которым выбрали методики диагностики психологического климата в педагогическом коллективе ДОО.

На наш взгляд, методика должна соответствовать следующим критериям:

- возможность протестировать удовлетворенность трудом; – возможность протестировать групповую или психологическую совместимость;
- возможность протестировать групповую сплоченность;
- возможность выявить удовлетворенность стилем руководства;
- возможность протестировать индивидуальные особенности членов коллектива;
- возможность выявить удовлетворенность характером выполняемой деятельности.

Проанализировав множество различных методик, мы остановились на методиках наблюдения, анкетирования и тестирования.

Методика наблюдения является эффективным инструментом для изучения формального и неформального общения между коллегами, а также их взаимодействия с руководителем. Путем наблюдения мы можем отследить стиль руководства, а также отношение руководителя к

подчиненным. Кроме того, для получения дополнительной информации, мы используем анкеты и тесты, которые соответствуют всем критериям и способны удовлетворить запрос нашего исследования. Они позволят нам получить обратную связь от участников и более полно раскрыть аспекты, связанные с коммуникацией и руководством в данном контексте.

На втором этапе поисковом, является необходимым подобрать методы и формы работы, составление плана мероприятий, которые позволяют устранить выявленные проблемы в психологическом климате коллектива.

Последний, третий этап проекта – формирующий, на котором происходит формирование проекта с учетом решаемых задач, и на основе выбранных мероприятий.

Мы подробно изучили управленческий проект, направленный на улучшение психологического климата в дошкольной образовательной организации. Мы рассмотрели все этапы формирования проекта, а также выявили принципы и условия, которые следует учесть при его реализации. Разработка и эффективная реализация данного проекта позволят руководителю организации наиболее эффективно организовать работу по формированию психологического климата. Для обеспечения успеха проекта крайне важно четко спланировать все действия, провести анализ организационно-педагогических условий, а также правильно подобрать диагностические методики, методы и формы работы с участниками. Только при соблюдении всех этих условий можно создать оптимальные условия для развития благоприятного психологического климата в дошкольном учреждении.

#### Вывод по 1 главе

В первом параграфе, мы провели анализ проблемы, связанной с созданием благоприятного психологического климата в дошкольных

образовательных организациях. Для этого мы обратились к различным источникам психолого-педагогической литературы.

В ходе нашего исследования мы полностью разделяем понятие, выдвинутое известным ученым А.А. Бодалевым. Мы определяем психологический климат как критически важную составляющую межличностных взаимоотношений, которая проявляется в совокупности психологических условий. Эти условия либо способствуют, либо препятствуют продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию каждой личности в группе.

Во втором параграфе нашего исследования, мы провели анализ понятия "трудовой коллектив", которое интерпретируется как особое социальное общество, объединяющее людей, работающих вместе в рамках организации. В ходе нашего исследования мы также идентифицировали факторы, которые прямо или косвенно влияют на климат коллектива: удовлетворённость работой, сработанность членов коллектива, характер отношений, сплоченность коллектива, характер деятельности и условий труда, стиля руководителя организации, правильного подхода к решению конфликтных ситуаций. Для успешного формирования благоприятного психологического климата в детском образовательном учреждении, руководитель должен принимать во внимание указанные факторы в своей работе. Так же нами были выделены основные направления деятельности руководителя по созданию благоприятного психологического климата в ДОО, такие как: совершенствование методов и стиля руководства, создание в коллективе атмосферы доброжелательности, доверия и уважения к подчиненным, использование коллегиальных способов принятия решений, демократизация управления; улучшение структуры взаимоотношений, личных контактов внутри педагогического коллектива.

В третьем параграфе, в рамках нашего исследования мы описали проект, который способствует формированию благоприятного



психологического климата в дошкольном образовательном учреждении. Мы выделили несколько этапов работы, а также определили необходимые условия и принципы для успешной реализации проекта.

Одной из основных задач руководителя в дошкольном учреждении является создание благоприятного психологического климата в коллективе. Мы уверены, что успех работы по формированию такого климата достигается благодаря своевременной диагностике проблемы и реализации оптимизационного проекта, направленного на улучшение общей атмосферы в коллективе дошкольного учреждения.

## **ГЛАВА 2. АПРОБАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО - ПЕДАГОГИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ПО СОЗДАНИЮ БЛАГОПРИЯТНОГО ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В ДОО**

### **2.1 Анализ деятельности руководителя по созданию благоприятного психологического климата в ДОО**

Изучение особенностей деятельности руководителя и его воздействие на уровень психологической атмосферы в коллективе образовательной организации - это главная цель нашего исследования. Мы считаем, что понимание особенностей стиля руководителя является ключевым элементом для разработки программы по формированию оптимального психологического климата в коллективе образовательной организации.

Учитывая полученные результаты нашего теоретического исследования, мы планируем осуществить исследовательскую работу, в рамках которой будет проведена опытно-поисковая деятельность. Этот подход позволит нам более детально изучить особенности оптимального психологического климата в коллективе, а также рассмотреть деятельность руководителя по созданию благоприятной психологической атмосферы в дошкольной образовательной организации.

Эмпирический опыт подтверждает, что констатирующий этап исследования требует применения специальных методик, включающих использование наглядного материала. В нашем исследовании мы выбрали три основные формы диагностирования: наблюдение, анкетирование и тестирование педагогов.

Исследование – это метод науки, процесс изучения материалов и само научное произведение.

Опытно-поисковое исследование представляет собой метод, который основывается на внесении изменений в педагогический процесс только после получения предварительных положительных результатов. Путем проведения опытно-поисковой работы и анализа полученных результатов мы можем оценить, целесообразно ли вносить изменения в процесс, и насколько успешным и результативным окажется такое внедрение [11].

Данный исследовательский проект направлен на проведение опытно-поисковой работы, которая имеет целью анализировать деятельность руководителя в формировании благоприятного психологического климата в коллективе дошкольной образовательной организации, а также разработать проект по его оптимизации.

Задачи исследования:

1. Изучив объект работы, подобрать диагностические методики психологического климата коллектива и определение стиля руководителя и проанализировать полученные результаты.

2. Предложить и апробировать проект по оптимизации психологического климата в коллективе ДОО.

3. Проверить эффективность проведенной работы.

Базой исследования является МАДОУ «ДС № 85 г. Челябинска». В исследовании участвовало

Опытно-поисковое исследование проводилось в три этапа:

1. Констатирующий этап. На констатирующем этапе опытно-поисковой работы решались задачи:

- определение экспериментальной базы;
- анализ деятельности руководителя по формированию климата в ДОО;
- отбор диагностических методик.

2. Формирующий этап. Апробация организационно – педагогических условий, включающая констатирующий, формирующий и контрольный этапы.

3. Контрольный этап. Осуществляется обработка и анализ полученных результатов, а также их интерпретация. Важной задачей этого этапа является конкретизация основных выводов, выявленных в процессе опытно-поисковой работы. Также проводится обобщение данных и их группировка с целью более четкого представления о полученных результатах.

В целях изучения деятельности руководителя, направленной на создание благоприятного психологического климата в дошкольной образовательной организации, мы проведем комплексную диагностику текущего психологического климата в данном коллективе.

Анализируя труд руководителя, мы пришли к выводу, что в рамках его работы проводятся плановые педагогические советы, а также семинары-практикумы, касающиеся вопросов воспитания и образования детей. Кроме того, организуются неформальные мероприятия, связанные с государственными праздниками. Однако, нами была замечена отсутствие специально организованной работы по формированию психологического климата в коллективе. В результате проведенной диагностики мы сможем выявить основные проблемы и потребности коллектива, а также разработать рекомендации для руководителя по оптимизации его работы и формированию благоприятной психологической атмосферы в организации.

Провели наблюдение за управленческой деятельностью руководителя, за его отношением к сотрудникам как к педагогу и как к личности. Отметим стиль его руководства, где лидер проявляет недостаточное внимание к запросам и пожеланиям педагогов. Интересы и умения коллег-педагогов, к сожалению, не всегда учитываются руководителем, что нельзя не заметить. Отмечена редкость в поощрении и

положительной оценке труда и достижений наших педагогов со стороны руководства. Использование указаний на ошибки, замечания и порицания более частотно, чем выражение похвалы.

Взаимодействие педагогического коллектива с руководителем оказалось подвержено изменениям, которые стали очевидными при проведении наблюдения. Было обнаружено, что педагоги стремятся решать возникающие проблемы самостоятельно, обходя возможность обратиться за помощью к заведующему. В своей работе педагоги не проявляют особой надежды на поддержку со стороны руководителя, основываясь на убеждении, что его отношение будет скорее не в их пользу. Тщательный анализ наблюдений показал наличие напряженности во взаимодействии между педагогами и руководителем, что приводит к сведению контактов с руководством до минимума. Отношения между управленческим составом и педагогическим коллективом оказались лишены взаимного доверия, что неоспоримо свидетельствует о неблагоприятной психологической обстановке и требует незамедлительной корректировки.

Так же мы наблюдали, за рабочей атмосферой педагогов, где между ними возникает положительное общение и дружественная обстановка. Однако замечено, что когда требуется помощь, не все педагоги откликаются на этот зов с желанием помочь. Обратили внимание, что на помощь реагируют только несколько человек из коллектива. Также, в результате исследования стало ясно, что не все педагоги проявляют доброжелательное и открытое отношение к молодым специалистам. Известно, что воспитателям, только пришедшим на работу, в первое время требуется помощь и наставничество, однако на эту необходимость реагируют единицы. Опытные работники часто говорят о том, что их тоже никто не помогал раньше, поэтому молодым воспитателям следует справляться со своими проблемами самостоятельно. Этот анализ указывает

на наличие предпосылок для возникновения негативного психологического климата в образовательном учреждении, а также отсутствие взаимопомощи и поддержки.

В ходе наблюдений за педагогами в неофициальной обстановке было обнаружено, что в коллективе формируются микрогруппы, объединенные общими интересами. Основным критерием для формирования таких микрогрупп является возраст педагогов – они объединяются в группы, где присутствуют коллеги одного возраста. Подобные микрогруппы характеризуются доброжелательной атмосферой и не требуют активного вмешательства со стороны руководства

Далее приведем диагностирование коллектива, на основе которого мы сможем скорректировать управленческий проект для руководителя по созданию благоприятного психологического климата в ДОО.

Первой проведем анкетирование на определение индекса групповой сплоченности К.Э. Сижора (Приложение 1). Мы предложили педагогам ответить на пять вопросов. Подсчет результатов анкетирования выявил, что индекс групповой сплоченности равен 10,4. Согласно данной методике, уровни групповой сплоченности по баллам распределяются следующим образом:

- 15,1 баллов и выше – высокая;
- 11,6 – 15 балла – выше средней;
- 7- 11,5 – средняя;
- 4 – 6,9 – ниже средней;
- 4 и ниже – низкая

В исследуемом коллективе уровень групповой сплоченности равен 10,4, что соответствует среднему уровню.

Нам так же необходимо определить стиль руководства, для этого мы использовали методику «определения стиля управления трудовым коллективом» В.П. Захарова (Приложение 2).

20% сотрудников педагогического коллектива определили стиль управления руководителя, как либеральный, остальные 80% педагогов разделились на два равные группы (Рисунок 1). Так мы определили, что руководитель использует авторитарно – демократический стиль. Такой стиль характеризуется тем, что руководитель оказывает некоторую степень авторитета и власти, однако при этом также учитывает мнение и вклад подчиненных.

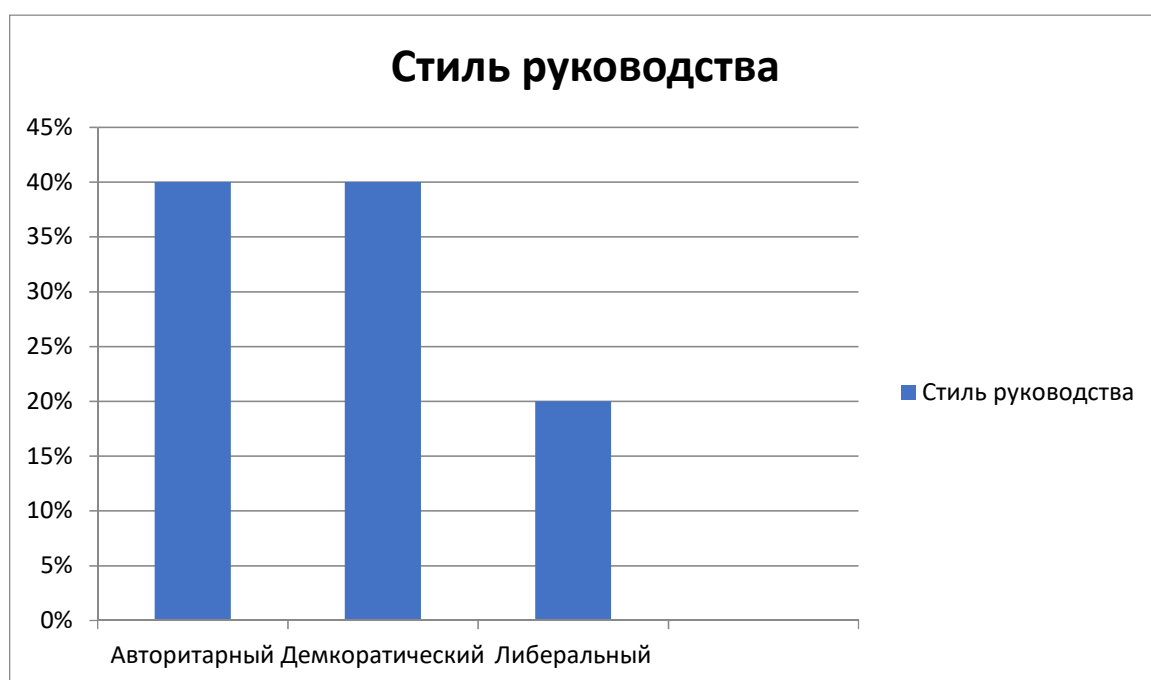


Рисунок 1 – Результаты диагностики определения стиля руководства

Тем не менее, такая стратегия не лишена определенных рисков, поскольку совместные процессы принятия решений в группе могут привести к безответственности и неосознанному поведению. Для успешного применения разнообразных методов воздействия в конкретной обстановке, руководитель должен обладать глубоким пониманием психологических и управленческих аспектов. Также важными качествами являются эмоциональная устойчивость и гибкость в поведении.

Для полного выявления удовлетворённости климатом в коллективе недостаточно только проверить коллектив на сплочённость и определить стиль руководства, нам так же необходимо проверить сам психологический климат в коллективе ДОУ. В качестве диагностического

материала мы выбрали методику «Шкала оценки психологического климата в педагогическом коллективе» (Приложение 3).

Проведя анализ результатов с использованием второй методики, мы получили средний показатель величиной 14,3 в данном коллективе. Это значение указывает на умеренный уровень благоприятности психологического климата в ДОО.

Результаты позволяют сделать вывод, что педагоги испытывают недостаточное чувство принадлежности к коллективу и считают, что руководитель проявляет недостаточную заинтересованность в их работе.

Таким образом, можно констатировать, что психологический климат в коллективе требует своей корректировки.

## 2.2 Реализация организационно-педагогических условий деятельности руководителя по созданию благоприятного психологического климата в ДОО

Для эффективной организации работы руководителя по формированию благоприятного психологического климата в дошкольном образовательном учреждении необходимо разработать и реализовать проект, нацеленный на его улучшение.

В параграфе 2.1. мы использовали диагностический подход для выявления уровня удовлетворенности педагогов своей работой, проанализировали степень сплочённости коллектива и определили стиль руководства трудовым коллективом.

Результаты диагностики показали, что в детском саду существует реальная проблема недостаточной эффективности управленческих действий в формировании благоприятного психологического климата. Пассивность и отсутствие заинтересованности воспитателей, их низкая активность на педсоветах, консультациях и семинарах являются значимыми проблемами.



С учетом наших результатов анализа, мы пришли к выводу, что необходимо разработать и внедрить в деятельность руководителя специальные мероприятия и методики работы с кадрами, которые будут способствовать формированию благоприятного психологического климата в нашем коллективе. Это поможет создать условия для эффективной работы педагогов и детей, а также повысит общее качество образовательного процесса в нашем учреждении.

Для улучшения взаимодействия педагогов с руководителем необходимо принять следующие меры:

1. Установить открытую и доверительную обстановку для обсуждения проблем и вопросов. Руководитель должен проявлять интерес к мнению и идеям педагогов, а педагоги должны быть готовы делиться своими мыслями и предложениями.

2. Необходимо проводить регулярные совещания и консультации для решения проблем и координации работы. Руководитель должен быть в курсе текущих задач и инициатив педагогов, а педагоги должны получать руководство и поддержку от руководителя.

3. Создать открытые каналы коммуникации, где педагоги могут высказывать свои идеи, предложения и замечания. Руководитель должен быть доступным для обсуждения и разрешения проблем.

4. Провести тренинги и семинары по развитию навыков коммуникации и работы в коллективе для педагогов и руководителя. Это поможет улучшить навыки общения и взаимодействия, а также восстановить доверие и установить гармоничные отношения.

5. Провести анализ и устранение причин, вызывающих конфликты и напряжение. Это может включать изменение организационных структур, распределение задач и ответственностей, а также улучшение системы оценки и поддержки педагогов.

Анализ и планирование деятельности в образовательной организации является важным шагом для ее развития и улучшения. Внедрение мероприятий, направленных на формирование благоприятного психологического климата, позволит создать комфортные условия для работы педагогического коллектива и повысить эффективность образовательного процесса в целом.

В связи с этим нами был реализован проект «Деятельность руководителя по формированию благоприятного климата в ДОУ».

Реализация проекта включает в себя выполнение задач, в ходе которых осуществляется ряд мероприятий. Под каждую задачу представлены различные мероприятия с названиями.

Таблица 1 – Деятельность руководителя по формированию благоприятного климата в ДОУ

№	Вид мероприятия	Тема мероприятия	Задачи	Сроки выполнения
1	2	3	4	5
1	Презентация проекта коллективу	«Формирование благоприятного психологического климата в дошкольном образовательном учреждении»	- ввести педагогов в проект; - осветить цели и задачи проекта; - раскрыть понятия климата коллектива;	Сентябрь
2	Беседа	«Благоприятная психологическая атмосфера в коллективе»	- донесение до педагогов важности атмосферы в	Октябрь

		основа эффективного взаимодействия участников образовательного процесса»	коллективе.	
3	Тренинг	«Мы вместе»	- совершенствование межличностных отношений,  - оптимизация психологической совместимости коллектива.	Ноябрь
4	Беседа	«Профилактика конфликтов в педагогическом коллективе ДОО»	- предоставить участникам возможности открыться, показать свои чувства и мысли; развитие умения легко общаться друг с другом, доверять, сотрудничать,  - принимать друг друга;	Декабрь

			- развитие сплоченности и взаимопонимания	
5	Семинар практикум	«Сплочение коллектива»	- развитие коммуникативных навыков, эмоциональной устойчивости, что немало важно, уверенности в себе, доброжелательного отношения друг к другу.	Январь
6	Тренинг	«Сплочение коллектива»	- формирование благоприятного психологического климата;  - нахождение сходств у участников группы для улучшения взаимодействия между ними;  - развитие умения работать в команде.	Февраль
7	Беседа	«Взаимодействия воспитателя с	-помочь педагогам наладить	Март

		сотрудниками ДОО»	взаимоотношения со всеми сотрудниками ДОО	
8	Деловая игра	«Формирование благоприятного социально- психологического климата в ДОО»	-формировать навыки регуляции негативных психоэмоциональн ых состояний;  -формировать навыки эффективного взаимодействия с коллегами,  - создавать условия для развития самосознания и самосовершенствов ания педагогов	Апрель
9	Арт – терапия (рисование песком)	«Рисование под музыку»	- направлены на достижение позитивных изменений в психологическом самоощущении воспитателей.	Май
10	Релаксационный	«Погружение в	-профилактика	Июнь

	тренинг	детство»	профессионального выгорания педагогов.	
11	Тренинг	«Я+ТЫ=МЫ»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формировать чувство общности, и целостности в коллективе;</li> <li>- профилактика профессионального выгорания педагогов;</li> <li>- развитие ответственности и вклада каждого участника в решение общих задач.</li> </ul>	Июль

Вначале года мы организовали ряд мероприятий, направленные на знакомство с благоприятным климатом и его формированием. Представили проект педагогическому коллективу, а так же провели беседу о важности благоприятного психологического климата в ДОО.

Далее мы реализовали мероприятия направленные на вопросы профилактики конфликтов и управления эмоциональными состояниями. С педагогическим коллективом использовались такие формы работы, как беседа, тренинг.

Так же для улучшения межличностных отношений проведен цикл тренинговых занятий с педагогами, направленных на развитие личностных

качеств, таких как эмоциональная стабильность, адаптивность и умение решать конфликты. Кроме того, будет предоставлена психологическая поддержка, как индивидуальная, так и групповая, включающая консультации, сессии.

Тренинги, как активный метод работы с коллективом, играли важную роль в нашем подходе. Они способствовали формированию участников коллектива эффективного взаимодействия и взаимопонимания. Кроме того, они способствовали укреплению единства и сплоченности педагогического коллектива в дошкольном образовательном учреждении. Этот комплексный подход к развитию межличностных качеств и управлению эмоциональными состояниями был ориентирован на создание благоприятного психологического климата в коллективе и способствовал успешной работе ДОО.

Упражнения и ролевые игры, входящие в комплекс тренингов, помогают участникам развивать навыки эффективного общения, конструктивного конфликта, управления эмоциями и установления здоровых границ в отношениях. Через участие в различных сценариях и взаимодействиях с другими участниками, они могут осознать свои сильные и слабые стороны и получить обратную связь от группы, что помогает им расширить свои представления о себе и других, а также улучшить свои взаимоотношения. Представленные тренинги в нашем проекте способствуют достижению поставленных целей. Используя разнообразные методы, такие как групповая работа, выполнение индивидуальных, командных и общегрупповых упражнений, а также регулярное выполнение домашних заданий, мы обеспечиваем эффективное усвоение материала.

В нашем проекте реализованы мероприятия по арт – терапии, они направлены на:

- развитие коммуникативных качеств,

- формирование навыков командного взаимодействия,
- укрепление эмоциональной устойчивости участников,
- эмоциональное сплочение коллектива, повышение доверия,
- диагностику состояния коллектива, распределения ролей,
- разрешение конфликтов и улучшение отношений,
- повышение групповой сплоченности в коллективе,
- повышение мотивации сотрудников.

Арт-терапия представляет собой уникальный подход, который всегда направлен на использование ресурсов и создание положительной энергетики. Она способствует раскрытию творческого потенциала участников, развитию гибкости мышления и поведения, что в конечном итоге способствует увеличению уверенности, как личной, так и профессиональной, а также повышению общей эффективности.

Формат деловой игры, который также был включен в проект, обеспечивает гораздо более высокий уровень вовлеченности и мотивации участников, чем классические формы работы с коллективом, что способствует быстрому и качественному усвоению материала.

Возможности деловой игры:

1. Игра позволяет радикально сократить время накопления профессионального опыта;
2. Игра дает возможность экспериментировать с событием, пробовать разные стратегии решения поставленных проблем и т.д.;
3. В деловой игре знания усваиваются не про запас, не для будущего применения, не абстрактно, а в реальном для участника процессе информационного обеспечения его игровых действий, в динамике развития сюжета деловой игры, в формировании целостного образа профессиональной ситуации;
4. Деловая игра позволяет приобрести социальный опыт (коммуникации, принятия решений и т.п.) [62].



Реализация данного проекта позволяет создать благоприятный психологический климат среди педагогов в ДОО. Руководитель проводит различные мероприятия, такие как беседы, тренинги и выдача информационных материалов. Это помогает педагогам стать более сплоченными, укреплять доверие друг к другу, улучшать взаимопонимание и работать эффективнее.

Каждое занятие начинается с уникальных техник расслабления, которые помогают снять напряжение и сосредоточиться на теле. Они оказывают позитивное воздействие на подсознание участников, позволяя им преодолеть барьеры и выработать доверие друг к другу. Со временем, по мере роста доверительных отношений, группа переходит к более сложным заданиям и играм, которые стимулируют активное обсуждение и вербализацию всех произошедших событий на занятии. Это позволяет каждому участнику выразить свое мнение и вносит новую энергию в коллектив.

С заведующим были проведены разнообразные мероприятия, направленные на повышение эффективности его руководства. Одним из таких мероприятий была организация интерактивной лекции, на которой были изучены и обсуждены различные стили руководства. В ходе беседы было особое внимание уделено демократическому стилю руководства, поскольку его важность для создания позитивного и продуктивного коллективного климата неоспорима.

Руководитель также углубляет свои знания о стиле руководства, учится коммуницировать с педагогами, учитывая их особенности, и стремится больше поощрять, чем критиковать. Это позволяет заведующему развивать свои навыки управления коллективом и создавать подходящую атмосферу для педагогической работы.

Таким образом, реализация этого управленческого проекта помогает решить проблему в организации деятельности руководителя, связанную с формированием благоприятного психологического климата.

Тренинги позволяют решить намеченные цели проекта, важнейшими средствами этого выступают: участие в групповой работе, выполнение индивидуальных, командных и общегрупповых упражнений, домашних заданий.

Принципы взаимодействия с участниками:

1. Принцип научного подхода: в процессе работы в коллективе ставятся задачи, требующие от участников поиска решений и анализа проблемных ситуаций.

2. Принцип объективности поведения: поведение участников на занятиях направляется на достижение объективных результатов и поддерживается в процессе обучения. Участники обучения учатся контролировать свои импульсы и принимать обоснованные решения.

3. Принцип активного вовлечения участников: на занятиях активно применяются различные методы и техники, такие как обсуждения, ролевые игры, выполнение практических упражнений.

4. Принцип партнерского общения: в работе с участниками акцент делается на признании каждой личности и ее ценности, включая мнения и интересы других людей.

При организации и проведении тренинговых занятий необходимо руководствоваться следующими этическими нормами:

- добровольное участие в упражнениях
- предоставление полной информации о целях и способах тренинга.
- обеспечение безопасности при проведении упражнений и игр, как физической, так и психической.

### 2.3 Обобщение и анализ результатов опытно - поисковой работы

В разделе 2.1. нашей исследовательской работы мы использовали диагностический подход для определения стиля руководства в трудовом коллективе, измерения уровня сплоченности коллектива и анализа оценок психологического климата в педагогическом коллективе.

В разделе 2.2. согласно нашей гипотезе, мы разработали и реализовали проект по улучшению работы по созданию благоприятного психологического климата в ДОО. После проведения программы, мы повторно провели диагностику, используя тот же инструментарий, чтобы оценить эффективность реализации управленческого проекта, направленного на улучшение психологического климата в коллективе образовательного учреждения.

На основе полученных данных из нашего исследования мы получили следующие результаты.

Первый результат диагностики педагогов на предмет сплочённости коллектива показал нам, 10,4 – что соответствует среднему уровню. Это подтверждает результаты предыдущих методик.

Второй результат показал, что данные средний индекс групповой сплоченности вырос до 12,1 баллов. То есть можно констатировать повышение групповой сплоченности в коллективе.

Покажем результаты графически.

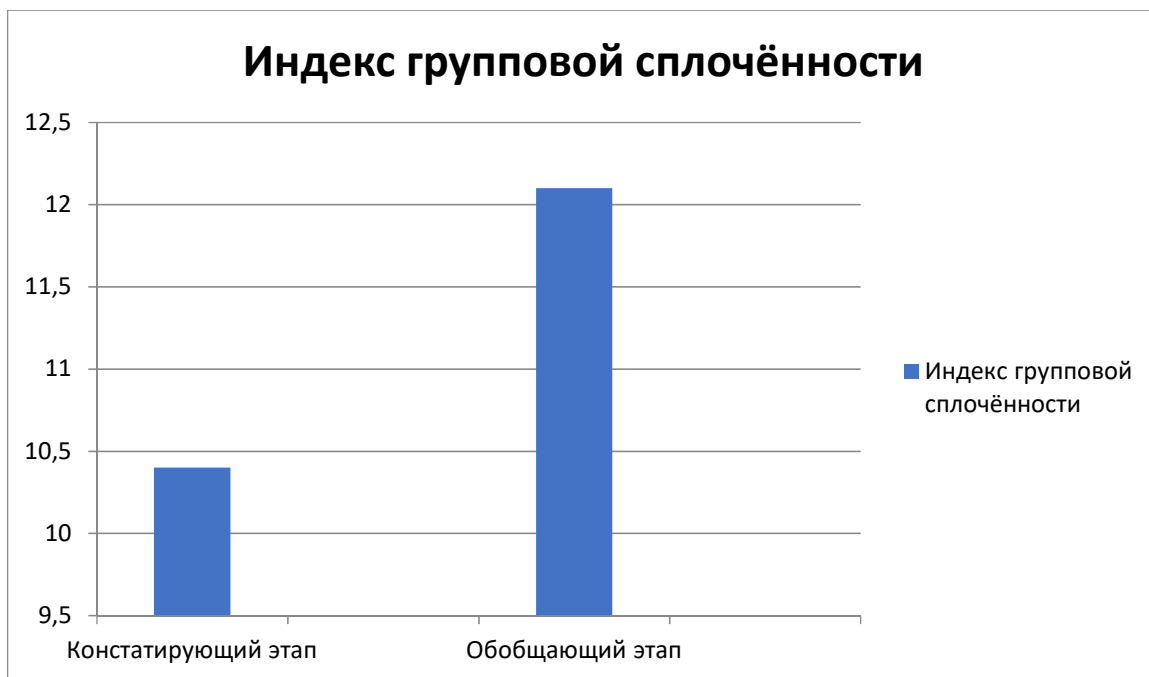


Рисунок 2 - Результаты диагностики определения индекса групповой сплоченности К.Э. Сишора.

По второй методике первый результат диагностики на стиль руководства показал, что руководитель использует авторитарно - демократический стиль, что имеет свои риски.

Второй результат показал, что данные кардинально изменились и стиль руководства стал демократическим, что положительно повлияло на атмосферу в коллективе.

По третьей методике на первом этапе мы получили среднее значение в данном коллективе - 14,3.

Это соответствует средней степени благоприятности социально-психологического климата в коллективе ДОУ. При проведении контрольной диагностики мы получили среднее значение в данном коллективе - 22,6. Это соответствует высокой степени благоприятности психологического климата в коллективе ДОУ.

Покажем результат графически.

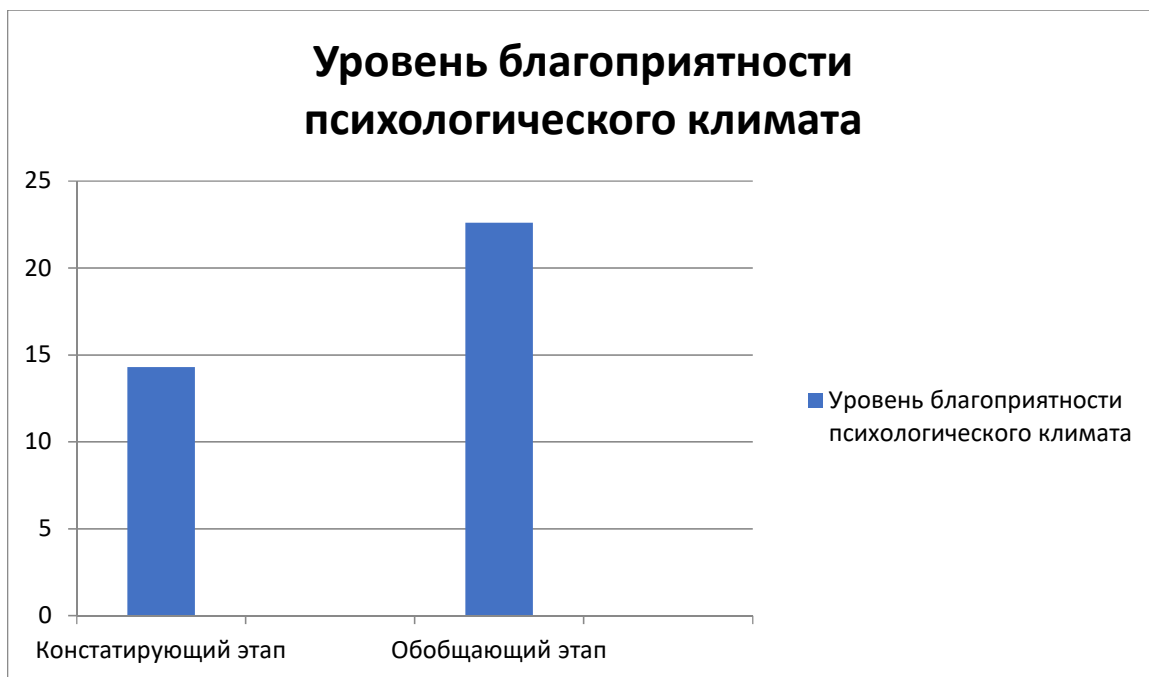


Рисунок 3 - Результаты диагностики определение шкалы оценки психологического климата в педагогическом коллективе.

В связи с проведенными диагностическими исследованиями, нами было выявлено положительное изменение в степени групповой сплоченности и условиях работы в ДОО, а также улучшение взаимоотношений между сотрудниками и руководством. Повышение уровня удовлетворенности сотрудников объясняется успешным внедрением новых методов управления и нормализацией психологического климата.

Педагоги с радостью принимают участие в различных мероприятиях, они проявляют эмпатию друг к другу и испытывают уважение к своим коллегам, всегда готовы оказать поддержку. Кроме того, новички получают как профессиональную, так и эмоциональную поддержку от опытных коллег.

Таким образом, можно говорить о подтверждении выдвинутой гипотезы и эффективности реализованного проекта.

## Вывод по 2 главе

При проведении анализа в начальном этапе нашей работы, мы совершили диагностику коллектива дошкольного образовательного учреждения. Результаты диагностики показали, что средний балл по всем аспектам составил 40,7%, что характеризует уровень удовлетворенности как "не вполне удовлетворительный". Вторая диагностика, нацеленная на определение индекса групповой сплоченности К.Э. Сишора, показала средний индекс величины 8,4, что является средним уровнем. Затем, в ходе третьей диагностики, мы получили среднее значение 14,3, что соответствует уровню "средняя степень благоприятности психологического климата в коллективе ДОО".

На следующем, формирующем, этапе нашей исследовательской работы, мы реализовали разработанный проект, направленный на создание руководителем благоприятного психологического климата в дошкольных образовательных организациях.

При подведении итогов, мы провели повторную диагностику, охватившую всех участников проекта. Результаты этой диагностики указывают на положительную динамику и эффективность нашего проекта.

Таким образом, работа направленная на разработку эффективных стратегий в деятельности руководителя по повышению уровня благоприятного психологического климата в коллективе дошкольного образовательного учреждения, была плодотворной и дала свои положительные результаты.

Делая вывод, мы можем утверждать, что выдвинутая нами гипотеза была подтверждена - создание благоприятного психологического климата в ДОО будет проходить успешно, если разработать и реализовать проект для руководителя по созданию благоприятного психологического климата в ДОО.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель проведения нашего исследования было - разработать и реализовать комплекс организационно-педагогических условий деятельности руководителя по созданию благоприятного психологического климата в ДОО.

Мы предположили следующую гипотезу исследования, создание благоприятного психологического климата в дошкольном образовательном учреждении будет проходить успешно, если разработать и реализовать проект для руководителя по созданию благоприятного психологического климата в ДОО.

Для подтверждения выдвинутой нами гипотезы, были поставлены следующие задачи:

1. Изучить психолого - педагогическую литературу по проблеме создания благоприятного психологического климата в ДОО;
2. Описать особенности деятельности руководителя по созданию благоприятного психологического климата в ДОО;
3. Выявить и охарактеризовать организационно-педагогические условия деятельности руководителя по созданию благоприятного психологического климата в ДОО.
4. Апробировать эффективность выделенных организационно - педагогических условий деятельности руководителя по формированию благоприятного психологического климата в ДОО опытно-поисковым путем.

С целью достижения первой поставленной задачи мы провели анализ психолого – педагогической литературы, посвященной проблеме формирования благоприятного психологического климата в дошкольных образовательных организациях.

Психологический климат - это определённая сторона межличностных отношений, проявляющаяся в виде совокупности

психологических условий, препятствующих или способствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в группе (А.А. Бодалев).

Для выполнения второй поставленной задачи мы выделили и провели анализ особенностей деятельности руководителя по формированию благоприятного психологического климата в дошкольной образовательной организации. По нашему мнению, данные особенности работы руководителя включают факторы, оказывающие влияние на формирование благоприятного климата в коллективе, такие как: уровень удовлетворенности трудом, слаженность работы команды, характер взаимоотношений между членами коллектива, степень сплоченности группы, условия труда и специфика деятельности, а также стиль руководства организацией и правильный подход к разрешению конфликтных ситуаций.

В ходе решения третьей задачи были сформированы организационно-педагогические условия, которые заключаются в разработке и реализации управленческого проекта по формированию благоприятного психологического климата в дошкольной образовательной организации.

Для решения последней задачи, в процессе опытно-поисковой работы нами был апробирован проект для руководителя по формированию благоприятного психологического климата в дошкольной образовательной организации.

В гипотезе нашего исследования, мы предположили, что, формирование благоприятного психологического климата будет проходить успешно, при разработке и реализации проекта для руководителя по созданию благоприятного психологического климата в ДОО.

Мы выявили, что эффективность проекта будет зависеть от нескольких факторов: четкого планирования проекта, анализа



организационно-педагогических условий, правильного выбора диагностических методик и методов работы с участниками.

Начальная диагностика, проведенная нами, показала средний уровень по всем определенным параметрам. Для оптимизации благоприятного психологического климата в коллективе и развития педагогического коллектива в целом необходима организация деятельности руководителя.

В процессе опытно - поисковой работы, мы апробировали разработанный проект для руководителя, направленный на формирование благоприятного психологического климата в дошкольной образовательной организации.

Результаты диагностики участников проекта показали положительную динамику, подтверждающую эффективность нашей гипотезы.

Коллектив приобрел навыки конструктивного общения и освоил технологии конструктивной критики. Эта программа положительно сказалась на интересе педагогов-стажеров к педагогической деятельности, а также снизила уровень профессионального выгорания среди педагогов. Как результат, мы наблюдаем повышение производительности и эффективности работы всего педагогического коллектива. Коллектив проявил высокий уровень коллективизма и сплоченности.

Таким образом, цель исследования достигнута, поставленные задачи решены в полной мере, выдвинутая гипотеза подтверждена.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Агеев, В.С. Межгрупповое взаимодействие: социально - психологические проблемы / В.В. Агеев. - М.: «Академия», 2000. - 220 с.
2. Андреева, Г.М. Социальная психология: учебник для вузов / Г.М.Андреева. – М.: Аспект Пресс, 2000. – 376 с. – Текст : непосредственный.
3. Афанасьева Т.А. Социально-психологический климат организации - М.: Владос, 2001.
4. Бойко В.В., Ковалев А.Г., Панферов В.Н. Социально-психологический климат коллектива и личность.- М.: Мысль, 1998.
5. Быстрова Н.В., Коротева О.Д., Чумакова Л.А. Управление качеством образования на муниципальном уровне // В сборнике: Социальные и технические сервисы: проблемы и пути развития сборник статей по материалам IV Всероссийской научно-практической конференции. Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина. 2018. С. 207-210.
6. Быстрова Н.В., Уханов А.Ф. Гиперактивность детей дошкольного возраста как психолого-педагогическая проблема // В сборнике: Научная педагогическая дискуссия: интеграция теории и практики материалы международной заочной научно -практической конференции. Отв. ред. Е.А. Кудрявцева; Кафедра педагогики и современных образовательных технологий. 2017. С. 194-196.
7. Василькова, Ю.В. Социальная педагогика: Курс лекций: Учеб.пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / Ю. В. Василькова, Т. А. Высилькова. - 2-е изд. Стереотип. - М.: Издательский центр «Академия», 2000. - 440 с

8. Голубцова, М. В. Культура педагогического общения - как условие благоприятного психологического климата в школе / М. В. Голубцова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2015. — № 22.3 (102.3). — С. 4-6.
9. Григорян Н.М., Быстрова Н.В. Личностное развитие педагога в системе профессионального образования // В сборнике: Социальные и технические сервисы: проблемы и пути развития сборник статей по материалам V Всероссийской научно-практической конференции. Нижегородский государственный педагогический университет им. К.Минина. 2018. С. 35-38.
10. Емельянов, С.М. Практикум по конфликтологии / С.М. Емельянов. - 2-е изд., доп. и перераб. - СПб.: Питер, 2005. - 400 с.
11. Журавлев, В. И. Особенности педагогической конфликтологии / В. И. Журавлёв - М.: Просвещение, 2005. - 264с.
12. Коджаспирова, Г.М., Коджаспиров, А.Ю. Педагогический словарь: для студ. высш. и сред.пед. учеб. заведений / Г. М. Коджаспиров, А. Ю. Коджаспирова. - М.: Издательский центр «Академия», 2009. - 176 с.
13. Кричевский, Р.Л., Дубовская, Е.М. Психология малой группы. Теоретические и прикладные аспекты / Р. Л. Кричевский, Е. М. Дубовская. - М.: Просвещение, 2001.- 242с.
14. Кузьмин, Е.С. Вопросы социальной психологии общения и руководства / Общение как предмет теоретических и прикладных исследований / Е.С. Кузьмин. — Л., 1973. — 67 с. — Текст : непосредственный.
15. Лапшова А.В., Цыплакова С.А., Пескова Н.В. Психолого-педагогическая диагностика в профессиональной деятельности педагога // Проблемы современного педагогического образования. 2018. N 60-3. С. 195-198.

16. Лосев, П.Н. Управление методической работой в современном ДОУ / П. Н. лосев. - М.: ТЦ, 2005. - 97 с.
17. Майерс Д. Социальная психология. Пер. с англ. –СПб, 2000. –392 с
18. Макаренко, А. С. Сочинения: В 7 т. / А.С. Макаренко. – М., 1958. – Т. 5. – С. 179.
19. Микляева, Н.В. Работа педагога-психолога в ДОУ. Методическое пособие / Н.В. Михляева. - М.: Айрис - пресс, 2005. - 95 с.
20. Парыгин Б.Д. Социальная психология. Проблемы методологии, истории и теории. СПб., 1999.
21. Плотникова Е.Е., Быстрова Н.В., Тюмина Н.С. Специфика взаимодействия педагогов дошкольной образовательной организации с семьей воспитанника // Проблемы современного педагогического образования. 2018. № 58-2. С. 191-194.
22. Русалинова, А.А. Изучение социально-психологического климата в первичных производственных коллективах / А.А. Русалинова – Текст : непосредственный // Организационная психология: хрестоматия / сост. Л.В. Винокуров, Л.В. Скрипюк. – Санкт-Петербург: Питер, 2001. – С. 409-420.
23. Рыбакова, М.М. Конфликт и взаимодействие в педагогическом процессе М.М. Рыбакова. - М.: Просвещение, 2000. - 330с.
24. Сластёнин, В.А. Психология и педагогика: Учеб.пособие для студ. высш. учеб. заведений / В. А. Сластёнин, В. П. Каширин. - М.: Издательский центр «Академия», 2001. - 480 с
25. Социально-психологический климат коллектива: теория и методы изучения / Отв. Ред. Е.В. Шорохова, О.И. Зотова. М.: Наука, 1979. – 176 с.
26. Сухомлинский, В.А. Методика воспитания коллектива / В.А. Сухомлинский. – М.: Просвещение, 1981. – 192 с.

27. Фетискин, Н.П., Козлов, В.В., Мануйлов, Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н. П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов, - М.: Изд-во Института Психотерапии. 2002. С.211-212.
28. Цыплакова С.А., Быстрова Н.В., Пулькина Е.Е. Социально-экономические и социокультурные факторы развития образовательной организации // Проблемы современного педагогического образования. 2018. № 60-3. С. 376-379.
29. Шепель В.М. Управленческая психология. –М.: Экономика, 2005. – 248 с

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Определение индекса групповой сплоченности К.Э. Сишора.

Групповая сплоченность – чрезвычайно важный параметр, показывающий степень интеграции группы, ее сплоченность в единое целое, – можно определить не только путем расчета соответствующих социометрических индексов. Значительно проще сделать это с помощью методики, состоящей из 5 вопросов с несколькими вариантами ответов на каждый. Ответы кодируются в баллах согласно приведенным в скобках значениям (максимальная сумма: +19 баллов, минимальная: -5).

В ходе опроса баллы указывать не нужно.

Инструкция: Вам будут предложены несколько вопросов, касающихся взаимоотношений с коллективом. Постарайтесь ответить на них максимально точно. Мы гарантируем Вам анонимность индивидуальных результатов.

1. Как бы вы оценили свою принадлежность к группе? - Чувствую себя ее членом, частью коллектива (5). - Участвую в большинстве видов деятельности (4). - Участвую в одних видах деятельности и не участвую в других (3). - Не чувствую, что являюсь членом группы (2). - Живу и существую отдельно от нее (1). - Не знаю, затрудняюсь ответить (1).

2. Перешли бы вы в другую группу, если бы представилась такая возможность (без изменения прочих условий)? - Да, очень хотел бы перейти (1). - Скорее перешел бы, чем остался (2). - Не вижу никакой разницы (3). - Скорее всего остался бы в своей группе (4). - Очень хотел бы остаться в своей группе (5). - Не знаю, трудно сказать (1).

3. Каковы взаимоотношения между членами вашей группы? - Лучше, чем в большинстве коллективов (3). - Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2). - Хуже, чем в большинстве классов (1). - Не знаю, трудно сказать (1).

4. Каковы у вас взаимоотношения с руководством? - Лучше, чем в большинстве коллективов (3). - Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2). - Хуже, чем в большинстве коллективов (1). - Не знаю. (1)

5. Каково отношение к делу в вашем коллективе? - Лучше, чем в большинстве коллективов (3). - Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2). - Хуже, чем в большинстве коллективов (1). - Не знаю (1)

Уровни групповой сплоченности:

1. 15,1 баллов и выше – высокая;
2. 11,6 – 15 балла – выше средней;
3. 7- 11,5 – средняя;
4. 4 – 6,9 – ниже средней;
5. 4 и ниже – низкая.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Определение стиля управления персоналом (адаптированный вариант экспертной методики В.П. Захарова).

Назначение. Методика направлена на определение стиля управления персоналом. Методика состоит из 16 групп утверждений, отражающих различные аспекты взаимодействия руководителей и коллективов. Порядок тестирования содержится в инструкции.

Инструкция. Опросник содержит 16 групп утверждений, характеризующих качества менеджера как руководителя. Каждая группа состоит из трех утверждений, обозначенных буквами А, Б, В. Вам следует внимательно прочесть все три утверждения в составе каждой группы и выбрать одно, которое в наибольшей степени соответствует вашему представлению об исследуемом руководителе. Отметьте выбранное утверждение знаком «+» под соответствующе буквой. Если вы оцениваете одновременно двух или более руководителей, сравните их по трем приведенным утверждениям, выбрав по одному из утверждений, характеризующих каждого руководителя (или одно утверждение, характеризующее двух или более руководителей) и отметьте ваше мнение о каждом, разными знаками: «+», «!», «1» и т. д.

Тестовый материал представлен в Таблице 2.

Таблица 2 – Тестовый материал

А	Б	В
Вышестоящее начальство требует, чтобы обо всех делах докладывали только ему.	Старается все решать вместе с подчиненными, а лично решает только самые срочные и оперативные вопросы.	Некоторые важные дела разрешаются фактически без участия менеджера, его функции выполняют



		другие работники.
Всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, требует, но никогда не просит.	Приказывает так, что хочется выполнить.	Приказывать не умеет.
Старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами.	Менеджеру безразлично, кто работает у него заместителем, помощником.	Он добивается безотказного исполнения и подчинения у заместителей, помощников.
Его интересует только выполнение служебных обязанностей, а не отношение людей друг к другу.	В службе не заинтересован, подходит к делу формально.	Решая служебные задачи, старается создать хорошие отношения между работниками в коллективе.
Наверное, он консервативен, так как боится нового.	Инициатива подчиненных менеджером не принимается.	Способствует тому, чтобы подчиненные работали самостоятельно.
На критику вышестоящего руководителя обычно не обижается, прислушивается к ней.	Не любит, когда его критикуют, и не старается это скрыть.	Критику выслушивает, даже собирается принять меры, но ничего не предпринимает.
Складывается впечатление, что	Ответственность распределяет между	Менеджер единолично принимает решения

менеджер боится отвечать за свои действия.	собой и подчиненными.	или отменяет их.
Регулярно советуется с подчиненными, особенно с опытными работниками.	Подчиненные не только советуют, но и могут давать указания своему руководителю.	Не допускает, чтобы подчиненные ему советовали, а тем более возражали.
Обычно советуется с заместителями и нижестоящими менеджерами, но не с рядовыми подчиненными.	Регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть.	Для выполнения какой-либо работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных
Всегда обращается к подчиненным вежливо, доброжелательно.	В обращении к подчиненным часто проявляет равнодушие.	По отношению к подчиненным бывает нетактичным и даже грубым.
В критических ситуациях менеджер плохо справляется со своими обязанностями.	В критических ситуациях менеджер, как правило, переходит к более жестким методам управления.	Критические ситуации не изменяют стиля его управления.
Сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком.	Если что-то не знает, то не боится этого показать, обращается за помощью к другим.	Он не может действовать сам, а ждет «подталкиваний» со стороны, указаний

		сверху.
Пожалуй, он не очень требовательный человек.	Он требователен, но одновременно и справедлив.	О нем можно сказать, что он бывает слишком строгим, придирчивым.
Контролируя результаты, всегда замечает положительную сторону, хвалит персонал.	Всегда строго контролирует работу подчиненных и коллектива в целом.	Контролирует работу от случая к случаю.
Менеджер умеет поддерживать дисциплину и порядок.	Часто делает подчиненным замечания, наказывает их.	Не может влиять на состояние дисциплины.
В присутствии менеджера персонал все время находится в напряжении.	С руководителем работать интересно.	Подчиненные предоставлены сами себе.

### Ключ

№	а	б	в	№	а	б	в
1	А	Д	Л	9	А	Д	Л
2	А	Д	Л	10	Д	Л	А
3	Д	Л	А	11	Л	А	Д
4	А	Л	Д	12	А	Д	Л
5	Л	А	Д	13	Л	Д	А
6	Д	А	Л	14	Д	А	Л

7	Л	Д	А	15	Д	А	Л
8	Д	Л	А	16	А	Д	Л

### Обработка и интерпретация результатов теста

Проводится на основе сопоставления данных в бланке ответов с ключом. По доминированию совпадающих ответов, соответствующих тому или иному стилю руководства, делается заключение о наличии ведущего или смешанного стиля руководства.

**Авторитарный (директивный) стиль (А).** Ориентация на собственное мнение и оценки. Стремление к власти, уверенность в себе, склонность к жесткой формальной дисциплине, большая дистанция с подчиненными. Нежелание признавать свои ошибки. Пренебрежение к инициативе и творческой активности подчиненных. Единоличное принятие решений. Контроль за действиями подчиненных.

**Либеральный стиль (пассивное невмешательство) —Л.** Снисходительность к подчиненным. Отсутствие требовательности и строгой дисциплины, контроля, либеральность, панибратство с подчиненными. Склонность перекладывать ответственность в принятии решений.

**Демократический (коллегиальный) стиль (Д).** Требовательность и контроль сочетаются с инициативой и творческим подходом к выполнению служебных обязанностей и сознательным соблюдением дисциплины. Стремления делегировать полномочия и разделять ответственность, демократичность в принятии решений.

### ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Шкала оценки психологического климата в педагогическом коллективе.

Инструкция. Оцените, пожалуйста, как проявляются перечисленные свойства психологического климата в нашем коллективе. Для этого прочтите предложения, затем перед вопросом отметьте ту оценку, которая, по Вашему мнению, соответствует истине.

Описанная методика диагностирует уровень сформированности группы как коллектива и позволяет (при многократном исследовании) проследить динамику его развития (тех свойств, которые «заложены» в опросном листе).

Лист диагностики представлен на таблице 3.

Таблица 3 – Лист диагностики

№	Шкала А	Баллы								Шкала Б
1	Преобладает бодрый, жизнерадостный тон настроения.	1	2	3	0	-1	-2	-3		Преобладает подавленное настроение.
2	Доброжелательность в отношениях, взаимные симпатии.	1	2	3	0	-1	-2	-3		Группировки конфликтуют между собой.
3	В отношениях между группировками внутри коллектива	1	2	3	0	-1	-2	-3		Группировки конфликтуют между собой.

	существует взаимное расположение, понимание.									
4	Членам коллектива нравится вместе проводить время, участвовать в совместной деятельности.	1	2	3	0	-1	-2	-3		Проявляют безразличие к более тесному общению, выражают отрицательное отношение к совместной деятельности.
5	Успехи или неудачи товарищей вызывают сопереживание, искреннее участие всех членов коллектива.	1	2	3	0	-1	-2	-3		Успехи или неудачи товарищей оставляют равнодушными или вызывают зависть, злорадство.
6	С уважением относятся к мнению друг друга.	1	2	3	0	-1	-2	-3		Каждый считает свое мнение главным, нетерпим к мнению товарищей.
7	Достижения и неудачи коллектива	1	2	3	0	-1	-2	-3		Достижения и неудачи коллектива не находят отклика

	переживаются как свои собственные.								у членов коллектива.
8	В трудные минуты для коллектива происходит эмоциональное единение «один за всех, и все за одного».	1	2	3	0	-1	-2	-3	В трудные минуты коллектив «раскисает», возникают ссоры, растерянность, взаимные обвинения.
9	Чувство гордости за коллектив, если его отмечают руководители.	1	2	3	0	-1	-2	-3	К похвалам и поощрениям коллектива здесь относятся равнодушно.
10	Коллектив активен, полон энергии.	1	2	3	0	-1	-2	-3	Коллектив инертен и пассивен.
11	Участлив о и доброжелательно относятся к новым членам коллектива, помогают им освоиться в коллективе.	1	2	3	0	-1	-2	-3	Новички чувствуют себя чужими, к ним часто проявляют враждебность.
12	Совместные дела увлекают всех,	1	2	3	0	-1	-2	-3	Коллектив невозможно

	велико желание работать коллективно.									поднять на совместное дело, каждый думает о своих интересах.
13	В коллективе существует справедливое отношение ко всем членам, поддерживают слабых, выступают в их защиту.	1	2	3	0	-1	-2	-3		Коллектив заметно разделяется на «привилегированны х»; пренебрежительное отношение к слабым.

Оценки:

3- свойство проявляется в коллективе всегда;

2- свойство проявляется в большинстве случаев;

1- иногда;

0- проявляется в одинаковой степени и то, и другое свойство.

Полученные данные, мы сравнили с показателями по данной методике:

- +22 и более - это высокая степень благоприятности социально-психологического климата;

- от 8 до 22 – средняя степень;

- от 0 до 8 – низкая степень (незначительная) благоприятности; - от 0 до (-8) начальная не благоприятность;

- от (-8) до (-10) средняя не благоприятность;

от (-10) и ниже в отрицательную сторону – сильная не благоприятность.