



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ФАКУЛЬТЕТ ДОШКОЛЬНОГО, НАЧАЛЬНОГО И КОРРЕКЦИОННОГО
ОБРАЗОВАНИЯ
КАФЕДРА ТЕОРИИ, МЕТОДИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА
ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Деятельность руководителя по обеспечению благоприятного
психологического климата в коллективе дошкольной
образовательной организации

Выпускная квалификационная работа по направлению

44.04.02 Психолого-педагогическое образование

Направленность программы магистратуры

«Управление и экспертиза в дошкольном образовании»

Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

30,82 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

« 4 » декабря 2025 г.

зав. кафедрой ТМиМДО

Б.А. Артеменко

Выполнила:

Студентка группы ЗФ 321-267-2-1

Искандерова Татьяна Геннадьевна

Научный руководитель:

канд. пед. наук, доцент кафедры ТМиМДО

Семёнова Марина Леонидовна

Челябинск
2026



СПРАВКА

о результатах проверки текстового документа
на наличие заимствований

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего
образования «Южно-Уральский
государственный гуманитарно-педагогический
университет»

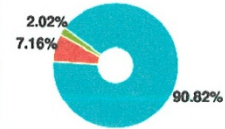
ПРОВЕРКА ВЫПОЛНЕНА В СИСТЕМЕ ANTIPLAGIAT.VUZ

Автор работы: Искандерова Татьяна Геннадьевна
**Самоцитирование
рассчитано для:** Искандерова Татьяна Геннадьевна
Название работы: 2026_440402_ТМиМДО_ФДНК_3Ф_Искандерова_Т_Г_ВКР
Тип работы: Выпускная квалификационная работа
Подразделение: УИТ

РЕЗУЛЬТАТЫ

СОВПАДЕНИЯ	7.16%
ОРИГИНАЛЬНОСТЬ	90.82%
ЦИТИРОВАНИЯ	2.02%
САМОЦИТИРОВАНИЯ	0%
ИИ-КОНТЕНТ	0%

ДАТА ПОСЛЕДНЕЙ ПРОВЕРКИ: 23.01.2026



Структура документа:

Проверенные разделы: основная часть с.2-36, 38-65, выводы с.36-37, 66-70

Модули поиска:

Патенты СССР, РФ, СНГ; Переводные заимствования по Коллекции открытых публикаций международных издательств; Перефразирования по Коллекции открытых публикаций международных издательств; Шаблонные фразы; Цитирование; Сводная коллекция научных работ Беларуси; ИПС Адилет; PubMed; СМИ России и СНГ; IEEE; Публикации eLIBRARY; Переводные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте; Публикации РГБ (переводы и перефразирования); Переводные заимствования; Профессиональная лексика; Рувики; Коллекция открытых публикаций международных издательств; Коллекция НБУ; Перефразирования по коллекции IEEE; Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в английском сегменте; Перефразирования по базе публикаций открытого доступа PubMed; Кольцо вузов; Сводная к...

Работу проверил: Семькина Елена Авенировна

ФИО проверяющего

Дата подписи:

Подпись проверяющего



Чтобы убедиться
в подлинности справки, используйте QR-код,
который содержит ссылку на отчет.

Ответ на во
корректным,
Предоставле
в коммерческих целях.

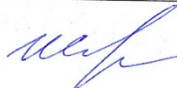
**ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ПРОСТОЙ ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ**
Подписал: Семькина Елена Авенировна (Управление
информационных технологий, Специалист по ИОТ)

ПРОТОКОЛ НОРМОКОНТРОЛЯ
выпускной квалификационной работы

Студент Искандерова Татьяна Геннадьевна
 Кафедра теории, методики и менеджмента дошкольного образования
 Курс 3 Группа ЗФ-321-267-2-1
 Тема ВКР Деятельность руководителя по обеспечению благоприятного психологического климата в коллективе дошкольной образовательной организации

№ п/п	Объект нормоконтроля	Обоснование	Соответствие ДА/НЕТ
1.	Тема	Соответствует приказу	да
2.	Структура работы	Соответствует Регламенту оформления письменных работ	да
3.	Титульный лист	Соответствует форме, установленной Регламентом письменных работ	да
4.	Оформление основного текста работы (шрифт, отступ, выравнивание, межстрочный интервал и др.)	Соответствует Регламенту оформления письменных работ	да
5.	Оформление нумерации страниц		да
6.	Оформление заголовков разделов и подразделов		да
7.	Оформление примечаний и сносок		нет
8.	Оформление списков/перечислений		да
9.	Оформление формул и уравнений		нет
10.	Оформление таблиц		да
11.	Оформление иллюстраций		да
12.	Оформление библиографических ссылок		да
13.	Оформление списка использованных источников		да
14.	Оформление сокращений и аббревиатур		да

Нормоконтролер
 12 февраля 2026 г.

 И.А. Селиверстова

Примечание: протокол нормоконтроля вместе с ВКР хранится на кафедре пять лет.



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ» (ФГБОУ
ВО «ЮУрГПУ»)

**ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ (магистерской диссертации)**

Выпускная квалификационная работа (магистерская диссертация) выполнена

Студентом Искандеровой Татьяной Геннадьевной
Группа ЗФ-321-267-2-1
Кафедра теории, методики и менеджмента дошкольного образования
Направление подготовки 44.04.02. Психолого-педагогическое образование
Программа магистратуры «Управление и экспертиза в дошкольном образовании»
Наименование темы Деятельность руководителя по обеспечению благоприятного психологического климата в коллективе дошкольной образовательной организации
Научный руководитель М.Л.Семёнова, канд. пед. наук, доцент кафедры ТМиМДО

**Оценка соответствия требованиям ФГОС
подготовленности автора выпускной квалификационной работы**

Требования к сформированности профессиональных компетенций выпускника магистратуры	Оценка			
	5	4	3	2
1. Умение корректно формулировать и ставить задачи (проблемы) своей деятельности при выполнении научной работы, анализировать, диагностировать причины появления проблем, их актуальность	X			
2. Умение устанавливать приоритеты и методы решения поставленных задач (проблем)	X			
3. Умение организовать и провести психолого-педагогические исследования в сфере дошкольного образования;	X			
4. Владение основными теоретическими методами психолого-педагогических исследований	X			
5. Владение эмпирическими методами сбора, хранения и обработки (редактирования) информации, применяемой в сфере профессиональной деятельности	X			
6. Умение анализировать и интерпретировать полученные результаты	X			
7. Умение делать самостоятельные обоснованные и достоверные выводы из проделанной работы	X			
8. Умение формировать оригинальные научные и технологические решения и результаты, имеющие теоретическую и практическую значимость		X		
9. Умение пользоваться научной литературой профессиональной	X			

Требования к сформированности профессиональных компетенций выпускника магистратуры	Оценка			
	5	4	3	2
направленности				
10. Умение рационально планировать время выполнения работы, определять грамотную последовательность и объем действий при решении поставленной задачи	X			
11. Владение способами представления результатов своей научной работы на научных конференциях различного уровня, в виде тезисов докладов и статей в научных сборниках	X			
12. Умение оформлять текст работы (общий уровень грамотности, стиль изложения, соответствие требованиям стандартов)	X			

Уровень оригинальности ВКР: 90,82 %

Уровень цитирования (самоцитирования) в ВКР: 0%

Апробация результатов исследования на научно-практических конференциях: Да (да/нет)

Количество публикаций по теме исследования: 2

Отмеченные достоинства

1) актуальность исследуемой Татьяной Геннадьевной проблемы определяется повышением внимания общественности и государства к необходимости укрепления профессиональных связей, обеспечения согласованности действий педагогических коллективов в решении сложных образовательных задач в условиях обновления нормативной базы и содержания дошкольного образования, высоких требований к результатам деятельности ДОО;

2) автором проведен анализ психолого-педагогической литературы по проблеме, рассмотрены различные подходы к пониманию феномена психологического климата, выявлены его признаки и структурные компоненты; описана специфика деятельности руководителя по созданию благоприятного психологического климата в коллективе ДОО;

3) дана характеристика организационно-педагогических условий эффективной организации рассматриваемого процесса: повышение уровня коммуникативной компетентности педагогического коллектива и внедрение методов командообразования в практику управления персоналом;

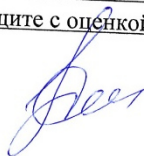
4) достоинством работы является разработанная автором программа по развитию коммуникативной культуры и укреплению психологического климата педагогического коллектива ДОО, мероприятия по командообразованию (командные тренинги, кейс-сессии, творческие группы и др.).

Отмеченные недостатки: на формирующем этапе исследования недостаточно представлена командообразовательная деятельность руководителя.

Заключение: работа Татьяны Геннадьевны выполнена в соответствии с требованиями, предъявляемыми к выпускной квалификационной работе студента магистратуры по направлению подготовки 44.04.02 Психолого-педагогическое образование, может быть рекомендована к защите с оценкой «отлично».

Научный руководитель

02.02 2026 г.



М.Л.Семёнова

Муниципальное автономное дошкольное образовательное учреждение
«Детский сад № 23 г. Челябинска»

Ул. Академика Сахарова, 19, г. Челябинск, 454004, тел./факс (351)225-47-19,
e-mail: 23_detsad@mail.ru

РЕЦЕНЗИЯ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ (магистерскую диссертацию)

Выпускная квалификационная работа (магистерская диссертация) выполнена	
Студентом	Искандеровой Татьяной Геннадьевной
Группа	ЗФ-321-267-2-1
Кафедра	теории, методики и менеджмента дошкольного образования ЮУрГГПУ
Направление подготовки	44.04.02 Психолого-педагогическое образование
Программа магистратуры	«Управление и экспертиза в дошкольном образовании»
Наименование темы	Деятельность руководителя по обеспечению благоприятного психологического климата в коллективе дошкольной образовательной организации
Научный руководитель	Семенова М. Л., доцент кафедры ТМиМДО, канд. пед. наук, доцент
Рецензент	Солнцева Елена Павловна

Оценка выпускной квалификационной работы

Показатели	Оценка			
	5	4	3	2
1. Актуальность тематики работы	+			
2. Полнота обзора состояния вопроса и проблемы исследования, корректность постановки задачи	+			
3. Теоретическая обоснованность решения поставленной проблемы, полнота анализа различных научных источников	+			
4. Уровень и корректность использования в работе методов эмпирического исследования	+			
5. Степень комплексности работы, применение в ней знаний социально-экономических, общепрофессиональных и специальных дисциплин		+		
6. Ясность, четкость, последовательность и обоснованность изложения	+			
7. Обоснованность и доказательность выводов работы	+			
8. Оригинальность и полученных результатов, научных, технологических решений	+			
9. Практическая значимость полученных результатов для повышения качества дошкольного образования	+			
10. Возможность и целесообразность внедрения разработанных автором практических материалов в работу дошкольных образовательных организаций	+			

Отмеченные достоинства:

Тема работы имеет высокую практическую и научную значимость, поскольку создание здоровой психологической атмосферы в коллективе является одним из ключевых факторов успешного функционирования любой образовательной организации. Автор убедительно обосновывает актуальность, выявляя противоречия между нормативными требованиями и реальной управленческой практикой. В первой главе проведена обстоятельная работа по анализу психолого-педагогической литературы, посвященной проблеме психологического климата. Автор грамотно рассматривает различные подходы к определению данного феномена, выделяет его структурные компоненты (эмоционально-оценочный, когнитивно-нормативный, поведенческо-коммуникативный) и определяет его в контексте деятельности руководителя ДОО. Работа объединяет теоретические основы с практическими рекомендациями, что облегчает внедрение предложенных решений.

Отмеченные недостатки и дискуссионные вопросы:

Мало уделено факторам, негативно влияющих на психологическую атмосферу в ДОО — например, межличностные конфликты, стрессовые нагрузки педагогов, недостаточная поддержка со стороны администрации, а также роль внешних условий (реорганизация, контрольные проверки)

Как обеспечить устойчивость сформированного благоприятного психологического климата при смене кадров (как руководящего состава, так и педагогов)?

Какие механизмы могут способствовать его сохранению и развитию в долгосрочной перспективе?

Заключение: выпускная квалификационная работа (магистерская диссертация) Искандеровой Татьяны Геннадьевны выполнена в соответствии с требованиями, предъявляемыми к выпускной квалификационной работе студента магистратуры по направлению подготовки 44.04.02 Психолого-педагогическое образование, и может быть рекомендована к защите с оценкой «отлично».

Рецензент:

Заведующий

МАДОУ «ДС № 23 г. Челябинска»

2026 г.



Солнцева Е.П.

Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение
«Детский сад №157 г. Челябинска»

454080 Челябинск, ул. Татьянической, 12-в, тел. 8 (351)265-70-89, e-mail:kinder157@yandex.ru
454080 Челябинск, ул.Витебская, 2-а, тел. 8(351) 265-41-55
454080 Челябинск, ул.Витебская, 13

СПРАВКА

Настоящая справка дана Искандеровой Татьяне Геннадьевна, магистранту ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ», в том, что она проводила исследование и писала магистерскую диссертацию по теме «Деятельность руководителя по обеспечению благоприятного психологического климата в коллективе дошкольной образовательной организации» на базе Муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения «Детский сад № 157 г. Челябинска».

Справка дана для предъявления по месту требования.

13.02.2026 г.

Заведующий



Е.А. Волынкина

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	10
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ БЛАГОПРИЯТНОГО ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	16
1.1 Состояние проблемы в педагогической и психологической литературе.....	16
1.2 Деятельность руководителя по обеспечению благоприятного психологического климата в коллективе ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	25
1.3 Организационно-педагогические условия по обеспечению благоприятного психологического климата в коллективе дошкольной образовательной организации.....	3831
Выводы по первой главе.....	51
ГЛАВА 2. АПРОБАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ БЛАГОПРИЯТНОГО ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	53
2.1 Особенности организационно-педагогических условий в обеспечении благоприятного психологического климата коллектива деятельности руководителя в дошкольном образовательном учреждении.....	53
2.2 Реализация организационно-педагогических условий по обеспечению благоприятного психологического климата в коллективе дошкольной образовательной организации.....	69
2.3 Анализ результативности опытно-экспериментальной работы по реализации организационно-педагогических условий по обеспечению благоприятного психологического климата в дошкольной образовательной организации.....	75
Выводы по второй главе.....	83
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	84
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	89
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	84

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Современное дошкольное образование представляет собой сложную систему взаимодействия различных субъектов образовательного процесса, среди которых значимую роль играют педагогические работники и руководители образовательных учреждений. Одним из ключевых факторов успеха любой образовательной организации является благоприятный психологический климат в коллективе.

Психологический климат коллектива дошкольной образовательной организации (ДОО) напрямую влияет на эффективность работы педагогов, их удовлетворенность трудом, а также на качество предоставляемых услуг для детей и их родителей. Благоприятный психологический климат способствует созданию атмосферы доверия, взаимопонимания и сотрудничества между сотрудниками, что в свою очередь положительно сказывается на результатах деятельности учреждения.

Руководитель дошкольного образовательного учреждения играет ключевую роль в формировании и поддержании доброжелательной атмосферы, уважительного отношения друг к другу, взаимопонимания, снижении конфликтных ситуаций. Его деятельность включает в себя управление персоналом, организацию рабочего процесса, создание условий для профессионального роста сотрудников. Эффективность этих действий во многом зависит от уровня профессиональной подготовки руководителя, его личностных качеств и владения современными методами управления.

Согласно ст. 51. ФЗ-273 «Об образовании в РФ» руководитель несет ответственность за организацию образовательной деятельности, в том числе за создание благоприятного психологического климата в коллективе, обеспечивающего качество образовательной деятельности в целом.

В то же время управленческая практика показывает, что чаще всего руководители либо испытывают трудности в создании условий для обеспечения благоприятного психологического климата в управляемых их

коллективами, или недостаточно внимания уделяют решению данных вопросов. Что актуализирует проблему исследования на *социально-педагогическом уровне*.

Вопросами изучения психологического климата в коллективе занимались такие учёные как: Л. П. Буева, Е. С. Кузьмин, Н. Н. Обозов, К. К. Платонов, А. К. Уледов (рассматривали климат как общественно психологический феномен, как состояние коллективного сознания); А. А. Русалинова, А. Н. Лутошкин (изучали психологический климат с позиций общего эмоционально-психологического настроения группы людей); В. М. Шепель, В. А. Покровский, Б. Д. Парыгин (определяли формирование психологического климата на основе взаимоотношений людей, находящихся в непосредственном контакте друг с другом); В. В. Косолапов, А. Н. Щербань, Л. Н. Коган (исследовали климат в терминах социальной и психологической совместимости членов группы, их морально-психологического единства и сплоченности, наличие общих мнений, обычаев и традиции).

Работы Б.С. Агеева, Ю.М. Жукова, Я.Л. Коломинского и В.Г. Крысько посвящены изучению психологии общения и межличностных взаимоотношений. Эти исследователи рассматривают их как ключевой фактор в формировании социально-психологического климата образовательных учреждений. Главный вывод их исследований заключается в том, что качество и характер взаимодействия между участниками коллектива напрямую влияют на общую атмосферу и психологическое самочувствие всех его членов.

Вклад в изучение психологии коллектива и, в частности, в понимание психологического климата, внесли такие известные ученые, как В.В. Бойко, А.И. Донцов, Ю.М. Жуков, О.И. Зотова и Р.С. Немов. Их работы позволили разработать теории и концепции, объясняющие, как формируется психологический климат в коллективе и какие факторы на него влияют.

Исследования Б.Г. Парыгина, В.Е. Семёнова и И.Е. Шварца посвящены важной теме: созданию благоприятного социально-психологического климата

в коллективе. Эти ученые показали, что климат – это не статичное явление, а динамичный процесс, который поддается целенаправленному воздействию. Они подчеркивали, что, управляя этим процессом, можно существенно улучшить рабочую атмосферу, сделать условия труда более комфортными и, как следствие, повысить общую эффективность работы всей команды.

Указанные учёные внесли значительный вклад в понимание того, как формируется и поддерживается благоприятный психологический климат в образовательных учреждениях, что имеет важное значение для эффективного функционирования коллективов и достижения высоких результатов в образовательной деятельности.

Тем не менее, не смотря на многочисленные исследования проблемы психологического климата, наблюдается недостаточная изученность его в современных научных работах, что актуализирует данную проблему *на научно-теоретическом уровне*.

На научно-методическом уровне важность данного исследования обусловлена необходимостью эффективной организации взаимодействия руководителя с коллективом дошкольного образовательного учреждения. Существующее состояние управления процесса обеспечения благоприятного психологического климата не позволяет эффективно решать данную проблему:

Анализ научных исследований по проблеме формирования благоприятного психологического климата в педагогическом коллективе дошкольной образовательной организации позволил выделить ряд **противоречий**:

– между нормативно закрепленными требованиями к обеспечению психологически безопасной и поддерживающей образовательной среды в дошкольной образовательной организации и ограниченностью управленческих технологий и целенаправленных действий руководителя, обеспечивающих устойчивое формирование и поддержание благоприятного психологического климата в педагогическом коллективе;

– между высокой степенью теоретической разработанности проблемы благоприятного психологического климата в педагогическом коллективе и недостаточной представленностью практико-ориентированных научно-методических разработок, диагностических инструментов и прикладных рекомендаций для управленческой деятельности руководителя ДОО;

– между объективной необходимостью системной работы по улучшению психологического климата как условия эффективности профессионального взаимодействия и благополучия педагогов и недостаточной сформированностью у части руководителей управленческих и коммуникативных компетенций, позволяющих результативно решать данную задачу в повседневной управленческой практике.

Таким образом актуальность данной проблемы обусловила выбор темы выпускной квалификационной работы: «Деятельность руководителя по обеспечению благоприятного психологического климата в коллективе ДОО».

Цель исследования: теоретическое обоснование и реализация организационно-педагогических условий по обеспечению благоприятного психологического климата в коллективе ДОО.

Объект исследования: процесс формирования благоприятного психологического климата в дошкольной образовательной организации

Гипотеза исследования процесс формирования благоприятного психологического климата в дошкольной образовательной организации будет успешен, если реализовать организационно-педагогические условия:

- повышение уровня коммуникативной компетентности персонала;
- внедрение методов эффективного командообразования в работе с педагогами.

Изложенные цель и гипотеза исследования определяют необходимость решения следующих **задач**:

1. Изучить состояние проблемы деятельности руководителя по обеспечению благоприятного психологического климата в коллективе ДОО в педагогической и психологической литературе.

2. Рассмотреть специфику деятельности современного руководителя по обеспечению психологического климата в коллективе ДОО.

3. Описать и реализовать организационно-педагогические условия по обеспечению благоприятного психологического климата в коллективе ДОО.

4. Разработать рекомендации по реализации педагогических условий по обеспечению благоприятного психологического климата в ДОО.

Теоретико-методологическую основу исследования составляют:

1. Системный подход (П. П. Болонский, Л. С. Выготский, А. Н. Петровский);

2. Психологические теории коллектива и концепции психологического климата коллектива (В. В. Бойко, А. И. Донцова, Ю. М. Жукова, О. И. Зотова, Р. С. Немов и др.);

3. Исследования коллектива и процесса его формирования (А. И. Донцова, А. Т. Куракин, А. Н. Лутошкин, А. С. Макаренко, А. В. В. В. Новиков, Л. И. Новикова, А. В. Петровский, Л. И. Уманский);

4. Исследования по формированию психологического климата в коллективе (П. С. Гуревич, В. А. Капустина, Ю. Е. Кравченко, Б. Р. Мандель и др.).

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

1. Теоретические: изучение и анализ научной литературы, обобщение, классификация, сравнение.

2. Эмпирические: анкетирование, беседа, тестирование, наблюдение, опытно-поисковая работа, методы статистической обработки данных.

База исследования: Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад № 157 г. Челябинска» (МБДОУ ДС № 157).

Этапы исследования:

Первый этап: определена актуальность проблемы, анализировалась научная психолого-педагогическая литература, формулировались исходные

позиции исследования: цель, гипотеза, задачи, методология, подборка диагностического инструментария.

Второй этап: проводилось теоретическое исследование с использованием логического анализа основных понятий, процесс непосредственного исследования объекта, его характеристик; а также выявление и описание возможностей условий эффективности объекта исследования в условиях образовательной организации.

Третий этап: осуществлялась разработка и реализация организационно педагогических условий, способствующих обеспечению благоприятного психологического климата в ДОО.

Четвертый этап: анализ и обработка полученных результатов исследования, систематизация материала, оформление выводов и заключения проведённого исследования.

Теоретическая значимость данного исследования состоит в уточнении основных понятий исследования, выявлении и обосновании эффективных организационных условий рационализации деятельности руководителя дошкольной образовательной организации в современных условиях и определении способов их применения.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования полученных результатов руководителями ДОО для улучшения психологической атмосферы в своих учреждениях, повышения эффективности работы педагогического коллектива и качества образования.

Апробация результатов исследования осуществлялись в ходе участия в Международных научно-практических конференциях «Актуальные проблемы дошкольного образования» (Челябинск, 2024 г.) и «Образование без границ: проблемы, решения, перспективы» (Челябинск, 2025 г.). По результатам исследования опубликованы 2 статьи.

Структура работы: выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, выводов по главам, заключения, списка использованных источников, приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ БЛАГОПРИЯТНОГО ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Состояние проблемы в педагогической и психологической литературе

Проблема формирования благоприятного психологического климата в педагогическом коллективе дошкольной образовательной организации занимает значимое место в современной психолого-педагогической науке. От характера отношений в коллективе, эмоционального фона и уровня доверия между сотрудниками во многом зависит качество образовательного процесса и профессиональное развитие педагогов. Для понимания сущности данного феномена необходимо уточнить его понятийные основания, поскольку в научной литературе наблюдается разнообразие подходов к его определению.

В педагогическом энциклопедическом словаре психологический климат определяется через межличностный аспект, как качественная сторона межличностных отношений, проявляющаяся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих совместной деятельности и всестороннему развитию личности в группе [39]. В психологическом словаре акцент переносится на уровень группового сознания как интегральная характеристика системы межличностных отношений в группе, отражающая комплекс решающих психологических условий, которые либо обеспечивают, либо препятствуют успешному протеканию процессов группообразования и личностного развития [44].

В социально-психологическом словаре психологический климат определяется функционально – как совокупность психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в группе [55].

Сопоставление указанных определений позволяет сделать вывод, что психологический климат выступает интегральной характеристикой группового состояния, формирующегося в процессе межличностного взаимодействия и проявляющегося в устойчивом эмоционально-оценочном фоне общения, связанном как с результативностью совместной деятельности, так и с психологическим самочувствием членов коллектива.

Дальнейший теоретический анализ показывает, что в отечественной психологии сформировались относительно устойчивые подходы к пониманию феномена психологического климата, различающиеся тем, какой уровень групповых явлений признаётся определяющим: коллективное сознание, доминирующий эмоциональный настрой, стиль непосредственных взаимоотношений или степень совместимости и сплочённости членов группы. Принципиально важно, что каждый из подходов задаёт собственную исследовательскую оптику и по-разному выявляет управленчески значимые условия формирования благоприятной атмосферы в педагогическом коллективе, в связи с чем далее проанализируем основные научные подходы к пониманию психологического климата.

Первый подход рассматривает психологический климат как общественно-психологический феномен, состояние коллективного сознания, отражающее в восприятии членов группы совокупность явлений, связанных с их взаимоотношениями, условиями труда и способами его стимулирования [26]. Такое понимание позволяет рассматривать психологический климат не только как «эмоциональную тональность» коллективных отношений, но и как систему общих представлений, оценок и ожиданий, через которые группа осмысливает организационную реальность. В условиях дошкольной образовательной организации данный подход делает возможным анализ того, какие представления закрепляются в коллективе относительно справедливости управленческих решений, распределения педагогической нагрузки, доступности методической поддержки, возможностей профессионального роста и признания результатов труда. Совокупность этих

представлений формирует устойчивый эмоционально-оценочный фон совместной деятельности, который напрямую влияет на её эффективность и психологическое благополучие участников образовательного процесса.

Второй подход определяет психологический климат как общий эмоционально-психологический настрой группы, понимаемый как преобладающее настроение коллектива [42]. В рамках данного подхода аналитический акцент переносится на своеобразную эмоциональную температуру повседневного взаимодействия, отражающую уровень субъективной удовлетворённости коммуникацией и готовность сотрудников к совместным действиям, что в педагогической практике приобретает особую значимость, поскольку устойчивое эмоциональное неблагополучие в коллективе часто служит ранним индикатором нарастающего напряжения, профессионального выгорания и конфликтности. Указанные явления, в свою очередь, непосредственно влияют на качество образовательного процесса, снижают продуктивность труда и ухудшают психологическое самочувствие педагогов.

Третий подход связывает психологический климат со стилем взаимоотношений между людьми, находящимися в постоянном и непосредственном контакте друг с другом. В этом случае климат рассматривается как: система межличностных отношений, определяющих социальное и психологическое самочувствие каждого члена группы [42].

Благоприятный климат в таком понимании обусловлен характером реальных практик общения и сотрудничества – нормами поддержки, взаимопомощи, особенностями профессиональной обратной связи, способами обсуждения сложных ситуаций и уровнем доверительности коммуникации. Важным показателем становится степень психологической безопасности, то есть возможность свободно выражать мнение, задавать вопросы и открыто обсуждать профессиональные затруднения без опасения негативных последствий. Для руководителя дошкольной образовательной организации представленный подход имеет особую значимость, поскольку качество

педагогического взаимодействия выступает непосредственным управленческим ресурсом формирования положительного эмоционально-оценочного фона в коллективе.

Четвёртый подход трактует психологический климат как, проявление социальной и психологической совместимости членов группы, их морально-психологического единства, сплочённости, общности взглядов, традиций и норм [42]. В этой интерпретации благоприятный климат отражает согласованность ценностно-нормативных оснований совместной деятельности и наличие выраженного чувства коллективного «мы». Он проявляется в единстве профессиональных целей, устойчивости традиций и принятии общих правил поведения. Для педагогического коллектива такая согласованность особенно значима: она повышает устойчивость к организационным изменениям, снижает вероятность конфликтов при распределении ролей и ответственности, обеспечивает преемственность образовательных практик и способствует укреплению единого профессионального пространства.

Сопоставление представленных подходов позволяет перейти к аналитическому выделению признаков и структурных компонентов психологического климата, которые могут быть использованы как критерии управленческого анализа. Поскольку в словарных и теоретических определениях климат описывается одновременно как межличностные отношения, групповое сознание, эмоциональный фон и совокупность условий, влияющих на продуктивность и развитие личности [39; 44; 55], в рамках настоящего исследования под психологическим климатом педагогического коллектива ДОО будет пониматься интегральная характеристика межличностных отношений и группового сознания, проявляющаяся в устойчивом эмоционально-оценочном фоне совместной деятельности и общения и выражающая совокупность психологических условий, которые могут как способствовать, так и затруднять продуктивность труда и профессионально-личностное развитие сотрудников. Данная

формулировка позволяет перейти к рассмотрению управленческой деятельности руководителя ДОО через призму факторов, влияющих на психологический климат коллектива. Управленческие решения, стиль руководства, особенности профессионального общения, распределение обязанностей и действующие в организации нормы формируют те условия и тот эмоциональный фон, которые определяют качество взаимоотношений в коллективе. Следовательно, указанные параметры могут быть предметом целенаправленного управленческого воздействия, направленного на поддержание благоприятной атмосферы и психологической устойчивости сотрудников.

Согласно научным исследованиям, психологический климат рассматривается как сложное групповое явление, отражающее особенности взаимодействия людей в коллективе и общее эмоционально-оценочное состояние группы. Он связан как с межличностными отношениями и общим настроением коллектива, так и с особенностями группового сознания, проявляющегося в общих мнениях, суждениях и оценках [39; 44; 55].

В прикладных исследованиях подчёркивается, что содержательное ядро психологического климата определяется качеством психологических связей в группе и их эмоциональной тональностью. В. М. Шепель описывал климат как эмоциональную окраску отношений между членами коллектива, возникающую на основе близости, симпатии и совпадения интересов [65]. Исследователи отмечают, что признаки благоприятного климата проявляются в преобладании положительного эмоционального тона общения, ощущении психологической безопасности, снижении напряжённости и готовности к взаимной поддержке. Неблагоприятный климат, напротив, характеризуется настороженностью, раздражительностью, конфликтностью и чувством небезопасности коммуникации, что снижает инициативу и ограничивает открытость взаимодействия [19].

На основе анализа научных источников можно выделить структуру психологического климата, которая включает три взаимосвязанных

компонента: эмоционально-оценочный, когнитивно-нормативный и поведенческо-коммуникативный.

Эмоционально-оценочный компонент отражает преобладающие настроения, эмоциональные переживания и субъективную удовлетворённость взаимодействием. Определяет эмоциональную атмосферу коллектива, уровень психологической устойчивости сотрудников и общее восприятие комфорта в профессиональной среде.

Когнитивно-нормативный компонент включает групповые мнения, оценки и ожидания, а также нормы, регулирующие поведение участников коллектива. В данном компоненте проявляется степень согласованности восприятия организационных процессов, уровень доверия к руководству и ощущение справедливости управленческих решений.

Поведенческо-коммуникативный компонент характеризуется типичными моделями взаимодействия в коллективе – способами обратной связи, характером сотрудничества, готовностью к совместному решению профессиональных задач и конструктивному разрешению возникающих разногласий. Отражает реальное качество профессиональных коммуникаций и уровень сплочённости педагогического коллектива.

Такая трёхкомпонентная структура согласуется с представлением о климате как о состоянии группового сознания (когнитивно-нормативная линия), как об эмоционально окрашенных психологических связях (эмоционально-оценочная линия) и как о совокупности условий, влияющих на продуктивность совместной деятельности (поведенческо-коммуникативная линия) [19].

Выделение компонентов психологического климата позволяет не только раскрыть его внутреннюю структуру, но и служит основой для практической диагностики в управленческой деятельности руководителя. Анализ выраженности этих компонентов даёт возможность определить, в какой мере условия взаимодействия в коллективе способствуют

продуктивной работе, профессиональному развитию и психологическому благополучию педагогов.

С позиции управленческой диагностики в дошкольной образовательной организации важно учитывать, что благоприятный психологический климат определяется не только положительным эмоциональным фоном, но и рядом конкретных признаков. К их числу относятся достаточная информированность сотрудников о целях и текущем состоянии дел, возможность свободно выражать мнение при обсуждении значимых вопросов, участие педагогов в принятии решений, наличие взаимного доверия при сохранении деловой требовательности, а также открытость конструктивной критике.

Перечисленные характеристики в учебно-методической литературе рассматриваются как ключевые индикаторы благоприятного социально-психологического климата, отражающие его функциональную способность обеспечивать продуктивное взаимодействие участников коллектива без нарастания деструктивного напряжения [36].

Неблагоприятный климат, напротив, проявляется в снижении доверия и усилении контроля, ограничении информационной открытости, росте межличностной конкуренции и формировании «закрытых» коммуникативных структур. Ему также свойственны доминирование негативных ожиданий, закрепление конфликтных моделей поведения и повышение эмоционального напряжения, что ведёт к снижению вовлечённости педагогов и росту психологических издержек труда [5].

Таким образом, анализ признаков благоприятного и неблагоприятного психологического климата позволяет более глубоко понять его влияние на эффективность профессиональной деятельности и состояние педагогического коллектива. Однако для дальнейшего теоретического осмысления данного феномена необходимо рассмотреть его в соотношении с близкими категориями, которые нередко используются в схожем контексте.

Во-первых, климат необходимо отличать от психологической атмосферы как более ситуативного, кратковременного состояния группы. Атмосфера может меняться под влиянием конкретных событий, тогда как климат: «отражает относительно устойчивую характеристику коллектива, закрепляющуюся в повторяющихся формах взаимодействия».

Во-вторых, климат не тождествен организационной культуре. Культура охватывает более глубокий уровень ценностей, символов и норм, определяющих идентичность организации, тогда как климат представляет собой актуально переживаемое качество межличностных отношений и восприятие организационных процессов. Климат может рассматриваться как психологическое выражение культуры в повседневном взаимодействии [5].

В-третьих, климат необходимо отличать от сплочённости и совместимости, которые могут быть факторами или результатами климата, однако не исчерпывают его содержания, поскольку не отражают всего комплекса эмоциональных, когнитивных и нормативных характеристик, определяющих психологические условия совместной деятельности [19; 42].

Таким образом, разграничение понятий, близких по содержанию к категории «психологический климат», позволяет избежать терминологической неопределённости и уточнить границы исследуемого феномена. Следующий этап анализа связан с его операционализацией – выделением конкретных признаков и структурных компонентов, поддающихся наблюдению и управленческому регулированию.

В отечественной психологии и педагогике психологический климат рассматривается как качественная характеристика межличностных отношений и одновременно как состояние членов организации, представляющее собой своеобразный «сплав эмоционального и интеллектуального» – установок, отношений, настроений, чувств и мнений [22].

Опираясь на подход В. М. Шепеля, психологический климат можно понимать как эмоциональную окраску психологических связей,

формирующихся на основе взаимной симпатии, общности интересов и личной совместимости членов коллектива. Следовательно, представляется возможным выделить несколько уровней анализа – от эмоционального до нормативно-регулятивного, что обеспечивает более глубокое понимание внутренней структуры и динамики данного явления [19]. В структуре климата педагогического коллектива ДОО выделяются:

- эмоционально-оценочный компонент, выраженный в доминирующем тоне настроения и уровне психологической безопасности;
- когнитивно-оценочный компонент, проявляющийся в групповых мнениях и суждениях о значимых сторонах деятельности;
- нормативно-регулятивный компонент, отражающий разделяемые правила и ожидания относительно допустимых способов взаимодействия;
- поведенческо-коммуникативный компонент, выражающийся в практиках сотрудничества, взаимопомощи, обратной связи и разрешения противоречий [22].

На эмоционально-оценочном уровне благоприятный климат характеризуется бодрым, ровным настроением, доброжелательностью, взаимной симпатией и низким уровнем конфликтности. На когнитивно-нормативном уровне он проявляется в согласованности оценок, предсказуемости правил взаимодействия и доверии к управленческим решениям. На поведенческо-коммуникативном уровне – в готовности к сотрудничеству, взаимопомощи, принятию конструктивной критики и ориентации на совместное решение задач [57].

Неблагоприятный психологический климат, напротив, проявляется в подавленности настроения, повышенной раздражительности, межличностной отчужденности, росте межгрупповой напряженности и утрате доверия между членами коллектива. Такое состояние ограничивает инициативу, снижает уровень психологической безопасности и приводит к эмоциональному истощению сотрудников. В функциональном плане это означает, что складывающиеся психологические условия начинают препятствовать

продуктивной совместной деятельности и затрудняют эффективное взаимодействие в профессиональной среде [22].

Таким образом, психологический климат педагогического коллектива ДОО определяется как интегральная характеристика межличностных отношений и группового сознания, проявляющаяся в устойчивом эмоционально-оценочном фоне совместной деятельности и выражающая совокупность психологических условий, способствующих либо препятствующих продуктивности труда и профессионально-личностному развитию сотрудников. Признаки психологического климата выявляются через наблюдаемые индикаторы доверия, информированности, норм делового общения, принятия ответственности и готовности к взаимопомощи. Благоприятный климат обеспечивает психологическую безопасность, конструктивное взаимодействие и способствует как результативности труда, так и развитию личности. Структурно психологический климат включает эмоционально-оценочный, когнитивно-нормативный и поведенческо-коммуникативный компоненты, совокупность которых позволяет разграничивать благоприятное и неблагоприятное состояния.

1.2 Деятельность руководителя по обеспечению благоприятного психологического климата в коллективе дошкольной образовательной организации

Обеспечение благоприятного психологического климата в педагогическом коллективе дошкольной образовательной организации (ДОО) – важнейшая управленческая функция руководителя, напрямую влияющая на качество образовательного процесса и уровень профессиональной удовлетворённости педагогов. В данном параграфе рассмотрим деятельность руководителя по обеспечению благоприятного психологического климата в коллективе.

Современные подходы к управлению дошкольной образовательной организацией рассматривают деятельность руководителя как систему целенаправленных действий, обеспечивающих эффективное функционирование коллектива и качество образовательного процесса. Одним из ключевых факторов устойчивого развития организации является психологический климат коллектива, который выступает показателем его внутренней согласованности, социальной зрелости и способности к совместной профессиональной деятельности [5; 42].

Психологический климат в педагогическом коллективе отражает не только эмоциональное состояние сотрудников, но и качество межличностных отношений, характер управленческих коммуникаций и уровень удовлетворённости профессиональной деятельностью. В научной литературе отмечается, что психологический климат является важнейшим условием эффективности образовательной организации, влияющим на мотивацию и вовлечённость сотрудников [36]. Таким образом, он представляет собой управляемый параметр, зависящий от решений руководителя, стиля руководства, характера коммуникации, форм организации труда и механизмов поддержки педагогов.

Согласно Федеральному закону «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ ст. 28, одним из приоритетов управления образовательной организацией является «создание безопасных условий, охраняющих здоровье и психическое благополучие работников и обучающихся». В Федеральном государственном образовательном стандарте дошкольного образования подчёркивается необходимость формирования социально и эмоционально благоприятной среды взаимодействия участников образовательных отношений [62].

Дополнительные требования конкретизируются в Федеральной образовательной программе дошкольного образования, где среди принципов реализации выделяется обеспечение эмоционального благополучия ребёнка и педагогов как основы качественного образовательного процесса [50].

Представленные нормативные положения закрепляют ответственность руководителя ДОО за создание и поддержание благоприятного психологического климата в коллективе как за элемент его профессиональной компетентности и управленческой культуры.

Как отмечает О. В. Гришина, управление психологическим климатом – это не разовая мера, а системная деятельность руководителя, направленная на поддержание устойчивого состояния коллектива через осознанное регулирование отношений и условий труда [14]. Руководитель формирует управленческую политику, ориентированную на доверие, открытость и поддержку, создаёт условия для реализации педагогического потенциала и профилактики эмоционального выгорания.

Эффективность управления педагогическим коллективом во многом зависит от гибкости руководителя и его способности учитывать специфику задач, уровень профессиональной зрелости сотрудников и особенности межличностных взаимодействий.

А.В. Гайнуллина выделяет в исследованиях В.А. Сластенина, что демократический стиль управления, предполагающий участие педагогов в принятии решений, поддержку инициатив и признание достижений, способствует созданию безопасной и открытой среды. В таких условиях каждый сотрудник ощущает свою значимость и вклад в общее дело, что повышает мотивацию и снижает уровень тревожности [1].

Таким образом, учет социально-психологических характеристик коллектива при выборе стиля управления становится важным условием формирования позитивной атмосферы в дошкольной образовательной организации.

Эффективность управленческих действий по формированию благоприятного психологического климата во многом определяется особенностями коллектива, в котором они реализуются. Поэтому при анализе деятельности руководителя важно рассматривать педагогический коллектив

как специфический объект управления, обладающий своими социально-психологическими характеристиками и закономерностями развития.

Педагогический коллектив дошкольной образовательной организации имеет ряд специфических характеристик, отличающих его от других профессиональных сообществ. Он включает преимущественно женщин, что усиливает эмоциональную насыщенность общения и зависимость психологического климата от эмоционального состояния участников. Кроме того, деятельность педагогов связана с высокой степенью эмоциональной нагрузки, требующей постоянной саморегуляции, эмпатии и коммуникативной устойчивости [7].

Особенностью коллектива ДОО является постоянное взаимодействие между педагогами, детьми, родителями и администрацией, что требует высокой согласованности действий, гибкости в общении и соблюдения профессиональных и этических норм. Как отмечает Н. В. Антонова - психологический климат педагогического коллектива в значительной степени определяется тем, насколько участники образовательного процесса воспринимают свои отношения как сотрудничество, а не подчинённость [5].

Кроме того, специфика работы в ДОО предполагает сочетание формальных управленческих требований (выполнение программ, соблюдение стандартов, отчётность) с гуманистическими ценностями (эмоциональная поддержка ребёнка, уважение к личности коллеги, взаимопомощь). Высокая роль неформальных норм и традиций внутри коллектива требует от руководителя деликатного баланса между административным контролем и доверием.

Психологический климат в педагогическом коллективе ДОО оказывает непосредственное влияние на эффективность образовательного процесса, профессиональное благополучие сотрудников и устойчивость всей организации. Недостаточное внимание руководителя к формированию и поддержанию благоприятного климата нередко приводит к деструктивным

тенденциям, затрагивающим не только внутренние отношения, но и результаты педагогической деятельности.

Рассмотрим ключевые особенности педагогического коллектива ДОО как социально-психологической системы, влияющей на управленческие решения руководителя (таблица 1).

Таблица 1 – Специфика педагогического коллектива ДОО как объекта управленческой деятельности

Характеристика	Содержание	Следствие
Преобладание женщин в коллективе	Эмоциональная чувствительность, высокая значимость межличностных отношений	Необходимость эмоционально-поддерживающего стиля руководства
Высокая эмоциональная нагрузка	Работа с детьми и родителями требует устойчивости и эмпатии	Развитие механизмов психологической разгрузки и поддержки персонала
Постоянное взаимодействие участников	Зависимость результата от согласованности действий	Формирование культуры сотрудничества и совместной ответственности
Сочетание формальных и неформальных норм	Значение традиций, коллективных ценностей, норм поведения	Учет неформальных структур при принятии управленческих решений
Этические требования и гуманистическая направленность	Уважение, эмпатия, доброжелательность	Формирование климата доверия и психологической безопасности

Как видно из таблицы 1, специфика педагогического коллектива делает его особенно чувствительным к стилю руководства и характеру коммуникаций. Руководитель, не учитывающий особенности коллектива, рискует столкнуться с ростом напряжённости, снижением мотивации и увеличением текучести кадров. Следовательно, управление климатом должно рассматриваться как системный и непрерывный процесс, интегрированный в общую стратегию развития ДОО.

По мнению Д. О. Казакова, неблагоприятный психологический климат в образовательном коллективе неизбежно снижает уровень включённости работников, вызывает рост межличностных конфликтов и формирует устойчивое состояние неудовлетворённости трудом [19]. Указанные проявления усиливаются при отсутствии системного управленческого контроля за коммуникативной и эмоциональной атмосферой в коллективе.

В исследованиях А. И. Мудрой и Л. И. Лукьяновой отмечается, что деструктивный климат становится источником кадровых, управленческих и

образовательных рисков, ведущих к снижению качества дошкольного образования и росту профессиональных потерь [29; 36].

Таким образом, результаты современных исследований подтверждают, что неблагоприятный психологический климат оказывает системное влияние на деятельность дошкольной организации. Его последствия проявляются на уровне кадровых процессов, коммуникаций и качества образовательных результатов. В этой связи важно рассмотреть основные группы управленческих рисков, связанных с нарушением психологического благополучия коллектива. В педагогической практике можно выделить несколько типичных групп рисков, обусловленных неблагоприятным климатом, которые затрагивают кадровую стабильность, организационные процессы и образовательные результаты (табл. 2).

Таблица 2 – Управленческие риски, связанные с неблагоприятным психологическим климатом в ДОО

Группа рисков	Основные проявления	Управленческие причины	Возможные последствия
Кадровые	Рост текучести, снижение лояльности, профессиональное выгорание	Недостаток признания, дефицит поддержки, авторитарный стиль руководства	Потеря квалифицированных кадров, снижение преемственности педагогического опыта
Организационно-коммуникативные	Межличностные конфликты, закрытость информации, снижение доверия	Отсутствие обратной связи, неэффективная коммуникация	Нарушение согласованности действий, снижение эффективности совместной работы
Психологические	Эмоциональная усталость, тревожность, недоверие, снижение чувства принадлежности	Игнорирование эмоциональных потребностей сотрудников	Снижение мотивации, формирование негативных установок, эмоциональное выгорание
Образовательные	Снижение качества взаимодействия с родителями, рост ошибок в педагогической работе	Перегрузка, отсутствие поддержки и профессионального обмена	Ухудшение образовательных результатов и репутации учреждения

Анализ данных таблицы позволяет сделать вывод, что недостаточное внимание к состоянию психологического климата приводит к многоуровневым негативным последствиям. Они затрагивают не только эмоциональное и мотивационное состояние сотрудников, но и нарушают управленческие процессы, снижают результативность образовательной деятельности, осложняют взаимодействие с семьями воспитанников.

В этой связи руководитель дошкольной образовательной организации должен рассматривать психологический климат как диагностируемый и управляемый параметр внутренней среды учреждения, требующий систематической оценки, анализа и коррекции посредством современных управленческих технологий и инструментов.

Как подчёркивает Т. Ю. Белоусова, социально-психологический климат коллектива является не просто процедурой наблюдения, а инструментом обратной связи, необходимым для принятия управленческих решений [7]. Таким образом, определяется необходимость включения работы с климатом в постоянный цикл управленческой деятельности руководителя.

На основании вышеизложенного, особую значимость приобретает рассмотрение функциональной роли руководителя в регулировании психологического климата как ключевого фактора стабильности и развития педагогического коллектива. Деятельность руководителя в данном контексте выступает не только как организационно-административная, но и как психологически-ориентированная функция. Эффективное управление климатом включает:

- системное наблюдение за эмоциональным состоянием коллектива;
- организацию условий для обратной связи и доверительного обсуждения трудностей;
- поддержку позитивных норм взаимодействия;
- развитие профессиональной мотивации педагогов.

А. П. Кисляков справедливо отмечает, что руководитель современного образовательного учреждения должен владеть компетенциями социально-психологического управления, позволяющими сочетать административные и гуманистические подходы [21].

Данная позиция подчёркивает необходимость комплексного подхода к управлению педагогическим коллективом, при котором формальные организационные механизмы сочетаются с вниманием к межличностным

отношениям, эмоциональной атмосфере и ценностным ориентирам участников образовательного процесса.

Таким образом, функциональная роль руководителя в обеспечении благоприятного психологического климата проявляется в способности рассматривать коллектив не как совокупность отдельных исполнителей, а как целостную социально-психологическую систему, обладающую внутренними взаимосвязями, динамикой и собственной культурой взаимодействия. Эффективность управленческой деятельности в этом случае определяется степенью влияния руководителя на эмоциональные, когнитивные и поведенческие компоненты климата, а также на процессы групповой сплочённости и профессиональной идентичности педагогов.

Целенаправленное регулирование указанных параметров позволяет формировать устойчивые психологические условия, обеспечивающие эффективность профессиональной деятельности и развитие педагогов.

Таким образом, психологический климат выступает не только результатом, но и инструментом управления, влияющим на кадровую стабильность, уровень профессиональной культуры и качество образовательных процессов.

Следовательно, состояние психологического климата педагогического коллектива определяется не только особенностями естественного взаимодействия его членов, но и целенаправленными управленческими действиями, направленными на обеспечение эмоциональной устойчивости, доверия и профессионального сотрудничества. Руководитель дошкольной образовательной организации при этом выступает координатором и регулятором социально-психологических процессов, от деятельности которого зависит степень сплочённости коллектива и комфортность педагогической среды.

Как подчёркивает А. И. Мудрая, создание благоприятного психологического климата требует системной управленческой работы, направленной на формирование атмосферы доверия, поддержку инициативы

и развитие профессионального взаимодействия [36]. Поддержание позитивного климата невозможно без комплексной управленческой стратегии, включающей механизмы диагностики, коррекции и профилактики неблагоприятных тенденций. В связи с вышеизложенным, далее представляется необходимым рассмотреть основные направления управленческой деятельности руководителя дошкольной образовательной организации, обеспечивающие формирование и поддержание благоприятного психологического климата в коллективе.

На основании анализа современных отечественных исследований и практики управления дошкольными образовательными организациями [7] можно определить ряд ключевых направлений управленческой деятельности, обеспечивающих формирование и поддержание благоприятного психологического климата в педагогическом коллективе.

Эти направления отражают как содержательные, так и технологические аспекты управленческого воздействия руководителя, направленного на развитие доверия, сотрудничества и эмоциональной устойчивости в коллективе.

Создание открытой коммуникации формирует основу доверия и партнёрских отношений, где каждый сотрудник имеет возможность свободно выражать мнение и участвовать в обсуждении управленческих решений, что особенно важно в условиях постоянной эмоциональной нагрузки, характерной для педагогической деятельности.

Как подчёркивает Л. И. Лукьянова включенность педагогов в обсуждение проблем и поиск решений способствует их профессиональной самореализации и укрепляет ощущение значимости в коллективе [29].

Систематизация основных управленческих мер и механизмов их реализации представлена в таблице 3, где обобщены наиболее эффективные технологии формирования позитивного социально-психологического климата в дошкольной образовательной организации.

Таблица 3 – Управленческие технологии формирования благоприятного психологического климата в коллективе ДОО

Направление деятельности руководителя	Механизм реализации	Управленческие инструменты	Ожидаемые эффекты	Критерии результативности
1. Организация открытой и безопасной коммуникации	Создание условий для доверительного диалога между сотрудниками и администрацией	Совещания, консультации, опросы мнений, «дни открытого общения»	Повышение доверия и взаимопонимания, снижение конфликтности	Уровень удовлетворенности общением, снижение жалоб
2. Развитие управленческой обратной связи и признания труда	Вовлечение педагогов в обсуждение решений, поощрение профессиональных достижений	Индивидуальные беседы, система благодарностей, публичное признание заслуг	Рост профессиональной мотивации и лояльности	Количество отмеченных достижений, участие в инновациях
3. Профилактика и конструктивное разрешение конфликтов	Предупреждение эмоционального напряжения, своевременное урегулирование разногласий	Тренинги общения, медиативные встречи, делегирование посредников	Снижение конфликтных ситуаций, укрепление доверия	Снижение количества конфликтов, положительная динамика в опросах
4. Организация совместных профессионально значимых мероприятий	Формирование опыта сотрудничества и обмена практиками	Методические советы, педагогические чтения, наставничество	Развитие профессионального сообщества, укрепление связей	Активность педагогов, качество обмена опытом
5. Поддержание организационной культуры и норм взаимодействия	Формирование единых ценностей, этических принципов и традиций	Кодекс профессиональной этики, внутренние регламенты, общие проекты	Согласованность поведения, эмоциональная устойчивость	Соблюдение корпоративных норм, доверие к руководству
6. Создание условий психологической безопасности и эмоциональной разгрузки	Поддержка позитивного фона, снятие эмоционального напряжения	Творческие мероприятия, досуговые формы общения, корпоративные инициативы	Укрепление эмоционального комфорта и чувства принадлежности	Уровень удовлетворенности условиями труда

Как следует из данных таблицы 3, эффективное управление психологическим климатом требует комплексного подхода, включающего сочетание организационных, коммуникативных и социально-психологических методов воздействия. Такой подход обеспечивает целостное влияние руководителя на все уровни внутриорганизационных взаимодействий и позволяет не только стабилизировать эмоциональную атмосферу коллектива, но и направленно развивать его профессиональный потенциал.

Развитие управленческой обратной связи и системы признания результатов труда повышает профессиональную мотивацию, способствует профилактике эмоционального выгорания и укрепляет доверие между руководителем и коллективом. Публичное признание достижений педагогов

усиливает их внутреннюю удовлетворённость, стимулирует инициативность и формирует позитивный образ руководителя. Профилактика конфликтов предполагает не устранение противоречий, а их конструктивное разрешение, направленное на развитие коллектива. Как отмечает Н. В. Антонова - в коллективе с высоким уровнем доверия конфликт становится источником развития, а не разрушения [4].

Руководитель, владеющий навыками делегирования и медиативного взаимодействия, способен поддерживать эмоциональное равновесие в коллективе даже при возникновении сложных ситуаций.

Организация совместных профессиональных мероприятий (см. таблицу 3) выступает не только формой обмена педагогическим опытом, но и инструментом формирования единого профессионального пространства. Проведение методических советов, педагогических чтений, наставничества и коллективного обсуждения педагогических кейсов способствует укреплению взаимопонимания, развитию корпоративных ценностей и повышению качества профессиональной рефлексии.

Формирование и поддержание организационной культуры усиливает нормативно-ценностный компонент психологического климата. Единые профессиональные ценности, нормы поведения и этические принципы задают стандарты взаимодействия, укрепляют дисциплину и снижают уровень неопределённости в коммуникациях. Как подчеркивает А. П. Кисляков - устойчивая организационная культура снижает управленческие риски и повышает адаптивность коллектива [21].

Особое значение имеет создание условий психологической безопасности, при которых педагог ощущает защищённость от избыточного контроля и негативной оценки. Такая атмосфера способствует самораскрытию, инициативности и готовности к открытому профессиональному общению. В результате формируется устойчивое доверие, являющееся системообразующим элементом благоприятного психологического климата.

Исходя из изложенного, можно заключить, что эффективность управленческой деятельности по формированию позитивного психологического климата проявляется в способности руководителя сочетать административные, коммуникативные и мотивационные методы воздействия, обеспечивая гармоничное развитие межличностных отношений и профессионального сотрудничества в коллективе. В этой связи представляется необходимым рассмотреть вопросы оценки результативности управленческих действий, направленных на обеспечение благоприятного психологического климата, и определить критерии, позволяющие оценивать их эффективность в контексте деятельности дошкольной образовательной организации.

Результативность работы руководителя по формированию благоприятного психологического климата может быть оценена по нескольким критериям:

- снижение частоты межличностных конфликтов;
- рост удовлетворённости условиями труда и взаимодействия;
- повышение уровня профессиональной мотивации;
- укрепление доверия к администрации;
- стабильность кадрового состава.

Комплексная оценка состояния климата проводится с использованием диагностических методик (опросов, анкет, наблюдения), а также анализа косвенных показателей — посещаемости педагогических советов, вовлечённости в инновационные проекты и качества взаимодействия с родителями воспитанников (таблица 4).

Использование совокупности количественных и качественных методов позволяет получать объективные данные о состоянии психологического климата и степени его управляемости.

Как показано в таблице 4, результативность управленческих действий руководителя оценивается через систему взаимосвязанных критериев,

отражающих эмоциональные, социальные, организационные и профессиональные аспекты деятельности коллектива.

Таблица 4 – Критерии оценки результативности управленческих действий руководителя по обеспечению благоприятного психологического климата в коллективе ДОО

Критерий оценки	Показатели проявления	Методы и инструменты оценки	Интерпретация результатов
1	2	3	4
1. Эмоционально-психологическое состояние коллектива	Уровень удовлетворённости работой, эмоциональный фон, наличие доверия, ощущение безопасности	Анкетирование, наблюдение, экспресс-диагностика климата (по Л. Усольцевой, А. Н. Лутошкину)	Высокие показатели свидетельствуют о благоприятном климате и психологической устойчивости коллектива
2. Коммуникативное взаимодействие и характер отношений	Частота конфликтов, открытость коммуникации, готовность к сотрудничеству	Социометрия, анализ управленческих коммуникаций, экспертная оценка	Снижение конфликтности и рост доверительности общения указывают на эффективность управленческих мер
3. Уровень профессиональной мотивации педагогов	Инициативность, вовлечённость в инновации, удовлетворённость признанием труда	Мониторинг активности в методических мероприятиях, опрос, собеседование	Повышение вовлечённости и инициативности отражает позитивное влияние управленческих действий
4. Кадровая стабильность и социальная сплочённость	Текущее кадров, уровень сплочённости и взаимопомощи, участие в совместных мероприятиях	Анализ кадровых данных, наблюдение, групповое интервью	Снижение текучести и рост участия в коллективных формах работы свидетельствуют о консолидации коллектива
5. Эффективность управленческой обратной связи	Доступность руководителя, регулярность обсуждений, качество решений по обращениям	Анализ журналов обратной связи, опрос педагогов	Положительная динамика обращений и повышение удовлетворённости коммуникацией подтверждают открытость управления
6. Уровень организационной культуры	Соблюдение норм профессиональной этики, участие в развитии традиций, принятие общих ценностей	Анализ внутренней документации, наблюдение, экспертная оценка	Рост корпоративной идентичности и этической согласованности отражает зрелость культуры организации
7. Качество образовательного процесса и взаимодействия с родителями	Отзывы родителей, участие педагогов в проектах, снижение конфликтных ситуаций	Анкетирование родителей, анализ обращений, методика «Социальный климат ДОО»	Позитивная динамика обратной связи от родителей является косвенным показателем устойчивого психологического климата

Регулярный мониторинг указанных критериев обеспечивает возможность своевременной корректировки управленческих решений, направленных на поддержку эмоционального благополучия педагогов и повышение эффективности их профессиональной деятельности. Оценка результативности в динамике служит инструментом управленческой

рефлексии и способствует развитию внутренней культуры качества в дошкольной образовательной организации.

Таким образом, деятельность руководителя по обеспечению благоприятного психологического климата в коллективе ДОО представляет собой сложный управленческий процесс, включающий диагностическую, коммуникативную и регулирующие функции. Психологический климат является управляемым параметром, от которого зависят профессиональная удовлетворённость педагогов, качество образовательного процесса и устойчивость организации. Эффективность работы руководителя определяется не только умением планировать и контролировать, но и способностью создавать эмоционально и социально безопасную среду, поддерживать доверие и развивать культуру взаимодействия.

1.3 Организационно-педагогические условия по обеспечению благоприятного психологического климата в коллективе ДОО

Определение организационно-педагогических условий, обеспечивающих формирование благоприятного психологического климата в коллективе дошкольной образовательной организации, является одним из ключевых направлений теоретического и практического анализа в исследовании управленческой деятельности руководителя.

В научной литературе организационно-педагогические условия определяются как: «совокупность факторов, форм и механизмов, обеспечивающих реализацию образовательных целей, развитие профессиональных взаимодействий и оптимизацию организационных процессов» [7; 21; 29]. В контексте управления дошкольной образовательной организацией они выполняют системообразующую функцию, обеспечивая согласованность между целями, ресурсами и взаимодействием субъектов образовательной деятельности.

С учетом выдвинутой гипотезы в настоящем исследовании определяются два ключевых организационно-педагогических условия,

направленных на обеспечение благоприятного психологического климата в коллективе дошкольной образовательной организации:

- повышение уровня коммуникативной компетентности педагогического коллектива;
- внедрение методов эффективного командообразования в управленческую и педагогическую практику.

Переходя к рассмотрению первого условия, необходимо подчеркнуть, что коммуникативная компетентность является фундаментальной характеристикой профессиональной культуры педагога и одновременно одним из ключевых факторов, определяющих психологическую атмосферу в коллективе. В педагогической психологии она трактуется как: «совокупность знаний, умений и установок, обеспечивающих эффективность межличностного и профессионального взаимодействия» [42].

В условиях реализации дошкольного образования коммуникативная компетентность педагогических работников приобретает особую значимость, поскольку именно характер профессионального общения между членами коллектива во многом определяет эмоциональный тон взаимодействия, степень доверия, уровень взаимопомощи и готовность к сотрудничеству. От того, насколько продуктивно и этично организовано педагогическое взаимодействие, зависит не только психологическая атмосфера, но и эффективность всей деятельности дошкольной организации. Как подчеркивает О. В. Гришина - эффективность профессиональных коммуникаций в педагогическом коллективе прямо соотносится с качеством внутреннего климата, уровнем сплоченности и организационной стабильности [14].

В контексте управленческой деятельности руководителя ДОО развитие коммуникативной компетентности персонала предполагает формирование у педагогов способности к открытому, корректному и этически выдержанному взаимодействию, готовности к восприятию и

принятию обратной связи, а также умения конструктивно обсуждать профессионально значимые вопросы и разрешать возникающие противоречия без перехода в конфликт. Коммуникативная зрелость педагогов выступает при этом индикатором социально-психологической культуры коллектива и фактором, определяющим устойчивость внутренней организационной среды.

С учетом вышеизложенного представляется целесообразным проанализировать взаимосвязь между компонентами коммуникативной компетентности и структурными параметрами психологического климата. В таблице 5 представлено влияние ключевых коммуникативных характеристик на эмоционально-оценочную, когнитивно-нормативную и поведенческо-коммуникативную составляющие внутреннего климата педагогического коллектива.

Таблица 5 – Компоненты коммуникативной компетентности и их вклад в параметры психологического климата педагогического коллектива

Компоненты коммуникативной компетентности	Содержание	Вклад в эмоционально-оценочный компонент	Вклад в когнитивно-нормативный компонент	Вклад в поведенческо-коммуникативный компонент
Эмпатия и эмоциональная восприимчивость	Умение понимать эмоциональное состояние коллег и реагировать на него адекватно	Повышает взаимопонимание, снижает тревожность	Формирует ценность взаимопомощи и поддержки	Содействует созданию доброжелательных форм общения
Умение вести профессиональный диалог	Способность к открытому обмену мнениями без конфронтации	Повышает доверие, снижает эмоциональную напряженность	Развивает культуру аргументированного обсуждения	Обеспечивает конструктивное взаимодействие при решении задач
Навыки обратной связи	Владение способами корректного выражения оценки и восприятия критики	Снижает страх оценки, формирует уверенность	Способствует прозрачности взаимодействия	Повышает качество педагогического обмена опытом
Управление коммуникативным и барьерами	Умение предотвращать недопонимание и искажение информации	Снижает вероятность конфликтов	Повышает ясность норм взаимодействия	Улучшает координацию коллективных действий
Рефлексия и самоанализ общения	Оценка эффективности собственного коммуникативного поведения	Повышает эмоциональную зрелость	Формирует осознанность норм общения	Развивает саморегуляцию и ответственность

Анализ данных таблицы 5 позволяет заключить, что развитие коммуникативной компетентности педагогических работников оказывает комплексное и системное воздействие на все структурные параметры психологического климата коллектива. Эмпатия и эмоциональная восприимчивость способствуют формированию атмосферы доверия, поддержки и эмоциональной устойчивости. Умение вести профессиональный диалог обеспечивает конструктивное обсуждение возникающих проблем, предотвращает конфронтацию и способствует выработке согласованных решений. Навыки обратной связи формируют прозрачность коммуникаций, культуру открытого взаимодействия и взаимного уважения. Таким образом, повышение уровня коммуникативной компетентности педагогического персонала следует рассматривать как базовое организационно-педагогическое условие формирования благоприятного психологического климата. Оно обеспечивает взаимопонимание, снижает эмоциональные риски и напряженность межличностного взаимодействия, укрепляет профессиональные связи и повышает устойчивость педагогического коллектива как социально-психологической системы.

В управленческой практике реализация данного условия предполагает системную организацию профессионального развития сотрудников через разнообразные формы методической и психологической работы. К ним относятся целенаправленные тренинги, супервизионные форматы, наставничество, а также анализ педагогических случаев (case-study), ориентированный на осмысление и обсуждение сложных профессиональных ситуаций. указанные формы работы способствуют не только обмену педагогическим опытом, но и развитию рефлексивных и коммуникативных навыков, необходимых для поддержания благоприятной атмосферы в коллективе.

Эффективность управленческой деятельности руководителя в данном направлении определяется последовательностью и системностью

предпринимаемых действий, а также их включенностью в общую стратегию развития образовательной организации.

Реализация организационно-педагогического условия, связанного с повышением уровня коммуникативной компетентности педагогического коллектива, требует системного управленческого подхода. Руководитель ДОО выступает инициатором и координатором процесса профессионального развития сотрудников, направленного на совершенствование их коммуникативных навыков и формирование культуры взаимодействия.

В исследованиях Т. Ю. Белоусовой справедливо подчеркивается, что: в современных образовательных организациях эффективность управления во многом определяется степенью развитости управленческой коммуникации, обеспечивающей согласованность действий, обмен опытом и психологическую устойчивость коллектива [7].

Данный вывод в полной мере применим и к сфере дошкольного образования, где профессиональная коммуникация выполняет не только координирующую, но и поддерживающую функцию, выступая важнейшим механизмом обеспечения эмоционального равновесия и профессиональной включенности педагогов.

В управленческой практике руководителя ДОО повышение уровня коммуникативной компетентности педагогических работников реализуется через комплекс организационно-методических мероприятий, направленных на развитие культуры взаимодействия и совершенствование профессионального общения. Среди наиболее результативных форм можно выделить проведение методических семинаров, групповых дискуссий, деловых игр, анализ педагогических ситуаций, а также внутренние тренинги, направленные на развитие навыков эффективного общения, конструктивного разрешения конфликтов и обмена опытом.

Особое значение в системе формирования коммуникативной компетентности имеет наставничество, рассматриваемое как форма

межличностного профессионального взаимодействия, основанная на передаче педагогического опыта, взаимной поддержке и совместном обсуждении сложных аспектов образовательного процесса [5]. Именно через наставническое взаимодействие осуществляется интеграция личностных и профессиональных компонентов педагогического общения, что способствует формированию атмосферы доверия и сотрудничества в коллективе.

Как отмечает Л. И. Лукьянова - коммуникативная культура педагогического коллектива складывается из регулярного обмена профессиональными мнениями, эмоциональной отзывчивости и готовности к диалогу [29]. Следовательно, в управленческой деятельности руководителя особое значение приобретает создание организационных и психологических условий, при которых педагогическая коммуникация становится устойчивым и конструктивным элементом профессиональной среды, а не сводится к эпизодическим формам информационного взаимодействия.

Эффективность реализации данного организационно-педагогического условия оценивается по динамике качественных изменений в коллективе: улучшению эмоционального фона взаимодействия, снижению числа межличностных конфликтов, росту удовлетворенности коммуникацией и степени вовлеченности педагогов в коллективные формы профессиональной деятельности. Системное развитие коммуникативной компетентности сотрудников способствует формированию психологически безопасной образовательной среды и создает предпосылки для перехода коллектива на более высокий уровень организационного и профессионального взаимодействия.

Переходя к рассмотрению второго организационно-педагогического условия, следует отметить, что развитие коммуникативной компетентности педагогов выступает необходимой предпосылкой формирования командных отношений. Оно создает основу для

взаимопонимания, открытости, конструктивного взаимодействия и готовности к совместной деятельности. В связи с этим следующим направлением управленческой деятельности руководителя становится внедрение методов эффективного командообразования в работе с педагогическим коллективом.

Командообразование в образовательной организации представляет собой не разовое мероприятие, а целостную управленческую технологию, направленную на организацию совместной деятельности педагогов, развитие норм взаимодействия и согласование профессиональных целей. В исследованиях А. П. Кислякова подчеркивается, что: «командное взаимодействие выступает фактором организационной устойчивости и способствует повышению эффективности педагогической работы за счет взаимной поддержки и согласованности действий» [21].

В условиях ДОО командообразование особенно значимо, поскольку успешность образовательного процесса напрямую зависит от согласованности действий педагогов, единства их профессиональных позиций и эмоциональной совместимости. Мудрая А.И подчеркивает, что: воспитательский коллектив является уникальной социальной системой, где личностные, профессиональные и эмоциональные связи тесно переплетены, а качество взаимодействия напрямую отражается на результатах воспитания детей [36].

Управленческая деятельность руководителя по внедрению методов командообразования должна быть направлена на создание атмосферы доверия, развитие профессиональных сообществ и включение педагогов в совместное решение задач. Командные формы работы позволяют активизировать коллективный потенциал и снизить риски профессиональной изоляции, характерной для педагогической среды.

Как показано в таблице 6, методы командообразования в дошкольной организации могут различаться по целям, механизмам

реализации и ожидаемым эффектам для психологического климата коллектива.

Таблица 6 – Сравнительная характеристика групп методов командообразования и их влияния на психологический климат в коллективе ДОО

Группа методов	Цель применения	Механизм реализации	Ожидаемые эффекты для психологического климата
Организационно-деятельностные	Повышение согласованности профессиональных действий, формирование единых целей	Совместное планирование, распределение ролей, участие в творческих группах	Рост ответственности и взаимопонимания, снижение конфликтности
Социально-психологические	Укрепление доверия, развитие эмпатии, улучшение межличностных отношений	Тренинги сотрудничества, групповые обсуждения, совместные рефлексивные сессии	Повышение эмоциональной устойчивости и сплоченности коллектива
Информационно-коммуникативные	Повышение прозрачности взаимодействия и обмена опытом	Создание профессиональных сообществ практик, сетевых площадок, консультационных групп	Развитие культуры открытой коммуникации, формирование атмосферы поддержки
Культурно-нормативные	Формирование общих ценностей, этических норм и традиций взаимодействия	Разработка корпоративных норм, коллективных кодексов, поддержание ритуалов и традиций	Укрепление профессиональной идентичности, развитие единства коллектива

Как следует из данных таблицы 6, каждая группа методов командообразования выполняет самостоятельную, но взаимодополняющую функцию в процессе формирования благоприятного психологического климата в педагогическом коллективе. Организационно-деятельностные методы способствуют структурной согласованности коллектива, обеспечивают четкость распределения ролей и ответственности, а также повышают управляемость совместной деятельности. Социально-психологические методы направлены на укрепление межличностных связей, развитие эмпатии, взаимного доверия и психологической поддержки между педагогами. Информационно-коммуникативные технологии создают основу для обмена профессиональным опытом, совместного поиска решений и распространения эффективных практик, формируя культуру открытого взаимодействия. Культурно-нормативные методы, в свою очередь,

закрепляют общие ценности, традиции и правила профессионального поведения, обеспечивая устойчивость и преемственность организационной культуры.

Следует учитывать, что при формальном или директивном внедрении командообразующих практик существует риск их восприятия педагогами как формы административного давления, что может вызвать скрытое сопротивление и привести к росту латентных конфликтов. Для предотвращения подобных последствий руководителю необходимо применять гибкие формы вовлечения персонала, основанные на принципах добровольности, доверия и профессионального партнерства. При этом педагоги должны выступать активными субъектами процесса, а не объектами управленческого воздействия. Как отмечает Н. В. Антонова - подлинное командное взаимодействие невозможно без осознанного участия каждого члена коллектива и доверия к его профессиональной позиции [4]. Таким образом, командообразование в дошкольной образовательной организации следует рассматривать как управленческую технологию, направленную на развитие профессиональных отношений и интеграцию индивидуальных целей педагогов в общие задачи коллектива. Оно формирует основу психологической устойчивости, ценностного единства и профессиональной сплоченности педагогов, выступая инструментом повышения эффективности совместной деятельности и качества образовательного процесса.

Рассмотренные организационно-педагогические условия – повышение уровня коммуникативной компетентности педагогов и внедрение методов эффективного командообразования – образуют целостную и взаимодополняющую систему управленческих воздействий, обеспечивающих формирование и поддержание благоприятного психологического климата в дошкольной образовательной организации.

Первое условие ориентировано преимущественно на развитие индивидуально-личностных и профессиональных коммуникативных

качеств педагогов, способствующих конструктивному взаимодействию и эмпатийному восприятию. Второе условие связано с организацией коллективного уровня функционирования – формированием командных форм профессионального взаимодействия, согласованием целей, выработкой общих норм и распределением ответственности.

Совместное действие этих условий обеспечивает баланс между личностными и групповыми измерениями психологического климата, создавая эмоционально устойчивую, ценностно согласованную и профессионально сплоченную среду. Совместная реализация указанных организационно-педагогических условий способствует формированию целостной социально-психологической среды, в которой личные и профессиональные потребности педагогов удовлетворяются посредством механизмов сотрудничества, взаимной поддержки и признания профессиональных достижений.

В таких условиях психологический климат выступает не только отражением текущего состояния коллектива, но и важнейшим стратегическим ресурсом управления качеством образовательной деятельности, обеспечивающим устойчивость, внутреннюю согласованность и развитие педагогического сообщества.

Как видно из рисунка 1, оба организационно-педагогических условия образуют взаимосвязанную систему управленческих воздействий, направленных на различные уровни функционирования коллектива.

Повышение коммуникативной компетентности укрепляет эмоционально-оценочный и когнитивно-нормативный компоненты, формируя атмосферу доверия и взаимопонимания, тогда как командообразование усиливает поведенческо-коммуникативный компонент, обеспечивая согласованность действий и единство профессиональных ценностей.



Рисунок 1 – Взаимосвязь организационно-педагогических условий и компонентов психологического климата в коллективе ДОУ

Реализация указанных условий позволяет рассматривать психологический климат как управляемую характеристику внутренней среды дошкольной образовательной организации, поддающуюся целенаправленному регулированию через систему управленческих решений.

Эффективность внедрения организационно-педагогических условий определяется степенью их влияния на эмоциональные, когнитивные и поведенческие параметры взаимодействия в коллективе, а также отражается в динамике профессиональной удовлетворенности, сплоченности и мотивации педагогов.

Для объективного анализа результатов внедрения указанных условий в управленческую практику используется совокупность критериев, позволяющих оценить их результативность и устойчивость воздействия.

Систематизация данных критериев представлена в таблице 7, где обозначены основные направления оценки, показатели проявления и ожидаемые эффекты реализации организационно-педагогических условий.

Таблица 7 – Критерии эффективности реализации организационно-педагогических условий по обеспечению благоприятного психологического климата

Направление оценки	Критериальные показатели	Методы и инструменты диагностики	Ожидаемые результаты
Эмоционально-психологическое состояние коллектива	Уровень удовлетворенности трудом, степень доверия и эмоциональной стабильности	Анкетирование, социометрия, наблюдение	Снижение тревожности, повышение позитивного настроя, укрепление доверия
Качество профессионального взаимодействия	Частота и конструктивность коммуникаций, готовность к совместной деятельности	Анализ участия в методических мероприятиях, опрос педагогов	Рост взаимопомощи, развитие культуры профессионального диалога
Уровень сплоченности и согласованности действий	Индекс групповой сплоченности, стабильность состава коллективов	Социологические опросы, кадровая статистика	Повышение согласованности действий, снижение текучести кадров
Профессиональная мотивация и вовлеченность	Активность в инновационных и проектных формах работы	Мониторинг проектной деятельности, экспертная оценка	Повышение инициативности и профессиональной ответственности
Качество образовательного процесса	Отзывы родителей, результаты внутреннего контроля, участие в программах развития	Анализ отчетных данных и экспертных заключений	Повышение удовлетворенности родителей, улучшение образовательных результатов

Анализ представленных в таблице 7 данных позволяет сделать вывод о том, что реализация организационно-педагогических условий оказывает комплексное и многоплановое воздействие на состояние и развитие педагогического коллектива. Положительная динамика проявляется не только в улучшении эмоционального самочувствия сотрудников, но и в повышении уровня профессиональной мотивации, интенсификации коммуникативных связей и укреплении организационной устойчивости коллектива. Системная управленческая деятельность руководителя, направленная на развитие коммуникативной компетентности и формирование эффективного командного взаимодействия, создает среду доверия и взаимной поддержки, которая становится основой для

обеспечения высокого качества дошкольного образования и устойчивого функционирования организации в целом.

Следует подчеркнуть, что результативность внедрения обозначенных условий напрямую зависит от последовательности управленческих действий, регулярности проведения диагностических процедур и наличия ресурсной поддержки со стороны администрации.

При отсутствии системного подхода даже концептуально выверенные и методически обоснованные мероприятия могут утратить устойчивость и эффективность, что подтверждает необходимость включения организационно-педагогических условий в стратегию развития дошкольной образовательной организации как неотъемлемого элемента ее внутренней политики, ориентированной на качество, стабильность и развитие кадрового потенциала.

Таким образом, формирование благоприятного психологического климата в коллективе дошкольной образовательной организации представляет собой управляемый процесс, эффективность которого определяется созданием и реализацией организационно-педагогических условий. В соответствии с гипотезой исследования, ключевыми из них выступают повышение уровня коммуникативной компетентности педагогов и внедрение методов эффективного командообразования. Первое условие способствует развитию профессиональной коммуникации и культуры взаимодействия, второе – формированию согласованности целей, распределению ответственности и укреплению организационной культуры.

Их совместная реализация обеспечивает эмоциональную устойчивость, ценностное единство и профессиональную сплоченность коллектива. Тем самым психологический климат становится не только показателем состояния коллектива, но и стратегическим ресурсом управления качеством и развитием образовательной организации.

Выводы по первой главе

Психологический климат педагогического коллектива дошкольной образовательной организации представляет собой сложное интегральное социально-психологическое явление, включающее эмоционально-оценочные, когнитивно-нормативные и поведенческо-коммуникативные характеристики. В работах отечественных ученых прослеживается общая тенденция к пониманию психологического климата как устойчивого эмоционально-ценностного фона совместной деятельности, определяющего эффективность взаимодействия и психологическое благополучие членов коллектива. Выявлено, что благоприятный климат способствует профессиональной удовлетворенности педагогов, снижению конфликтности и росту качества образовательного процесса.

Деятельность руководителя дошкольной образовательной организации является ключевым управленческим фактором формирования и поддержания благоприятного психологического климата в коллективе. Руководитель выступает регулятором социально-психологических процессов, влияя на характер профессиональных коммуникаций, стиль взаимодействия, уровень доверия и эмоциональной безопасности педагогов. Анализ нормативно-правовых документов и научных исследований показал, что обеспечение благоприятного климата входит в зону профессиональной ответственности руководителя и требует системного управленческого подхода. Следовательно, психологический климат следует рассматривать как управляемый параметр внутренней среды ДОО.

Обосновано, что формирование благоприятного психологического климата в коллективе ДОО возможно при целенаправленной реализации комплекса организационно-педагогических условий. Теоретический анализ подтвердил, что повышение уровня коммуникативной компетентности педагогов и внедрение методов эффективного

командообразования оказывают системное влияние на эмоциональные, ценностные и поведенческие аспекты взаимодействия в коллективе. Установлено, что данные условия взаимодополняют друг друга, обеспечивая согласование индивидуальных и групповых профессиональных целей. Их реализация способствует укреплению доверия, развитию сотрудничества и профессиональной сплоченности педагогического коллектива. Таким образом, организационно-педагогические условия выступают действенным механизмом управленческого воздействия на психологический климат дошкольной образовательной организации.

ГЛАВА 2. АПРОБАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ БЛАГОПРИЯТНОГО ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Особенности организационно-педагогических условий в обеспечении благоприятного психологического климата коллектива деятельности руководителя в дошкольной образовательной организации

Опытно-экспериментальная работа была направлена на реализацию предложенных в первой главе организационно-педагогических условий и эмпирическое подтверждение их эффективности в обеспечении благоприятного психологического климата педагогического коллектива.

Исследование проводилось в муниципальном бюджетном дошкольном образовательном учреждении «Детский сад № 157 г. Челябинска» (далее – МБДОУ «ДС № 157 г. Челябинска»). В исследовании приняли участие 19 педагогов и 6 специалистов из числа административно-управленческого и учебно-вспомогательного персонала.

В соответствии с гипотезой исследования предполагалось, что обеспечение благоприятного психологического климата в коллективе дошкольной образовательной организации возможно при реализации комплекса организационно-педагогических условий, включающих:

- повышение уровня коммуникативной компетентности педагогического персонала;
- внедрение методов эффективного командообразования в управленческую и педагогическую практику.

Цель опытно-экспериментальной работы – апробация и доказательство эффективности реализации организационно-педагогических условий, направленных на обеспечение благоприятного психологического климата в коллективе ДОО.

В соответствии с целью были определены следующие задачи исследования:

1. Охарактеризовать особенности организационно-педагогических условий деятельности руководителя по обеспечению благоприятного психологического климата в коллективе ДОО на констатирующем этапе.

2. Реализовать разработанные организационно-педагогические условия на формирующем этапе эксперимента.

3. Осуществить анализ и оценку эффективности реализации данных условий на контрольном этапе.

Эмпирическое исследование проводилось в три этапа на базе МБДОУ «ДС № 157 г. Челябинска»:

– констатирующий этап – проведен анализ исходного состояния психологического климата коллектива и особенностей управленческой деятельности руководителя;

– формирующий этап – реализованы организационно-педагогические условия, предусмотренные моделью исследования;

– контрольный этап – осуществлена итоговая диагностика, анализ и интерпретация полученных результатов.

В исследовании приняли участие 19 педагогов, заведующий МБДОУ «ДС № 157 г. Челябинска» и 6 специалистов административно-управленческого и вспомогательного звена: заместители заведующего по УВР и АХР, главный бухгалтер, старший воспитатель, специалист по кадрам и ведущий бухгалтер.

На констатирующем этапе использовался комплекс диагностических методик, направленных на определение уровня благоприятности психологического климата, коммуникативных качеств и особенностей управленческого взаимодействия. Диагностический инструментарий исследования психологического климата педагогического коллектива представлен в приложении 1.

Характеристика диагностического инструментария представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Диагностический инструментарий исследования психологического климата педагогического коллектива

Методика	Цель применения	Измеряемые параметры	Автор / источник
1.Методика оценки уровня психологического климата коллектива (А. Н. Лутошкин)	Определить уровень благоприятности или неблагоприятности социально-психологического климата коллектива	Эмоциональный настрой, степень сплоченности, характер межличностных отношений	Лутошкин А. Н. Методика изучения социально-психологического климата
2.Тест В. Ф. Ряховского «Оценка уровня общительности»	Изучить уровень коммуникабельности и навыков социального взаимодействия педагогов	Уровень общительности, уверенность в контактах, стиль коммуникации	Ряховский В. Ф. «Оценка уровня общительности»
3.Авторская анкета для педагогов «Оценка психологического климата, особенностей коммуникации и управленческой практики руководителя»	Выявить субъективную оценку сотрудниками состояния психологического климата, качества коммуникации и управленческого стиля руководителя	Эмоционально-оценочный, когнитивно-нормативный и поведенческо-коммуникативный компоненты	Анкета МБДОУ «ДС № 157 г. Челябинска»

1.Методика оценки уровня психологического климата коллектива (А. Н. Лутошкин). Цель: выявить уровень благоприятности социально-психологического климата педагогического коллектива и определить соотношение характеристик, способствующих сплоченности или, напротив, разобщенности.

Сущность и процедура: участникам предлагался опросный лист, включающий 13 пар противоположных характеристик, отражающих эмоционально-оценочные и коммуникативные признаки климата (например, «доброжелательность – конфликтность», «активность – пассивность»). Оценка проводилась по 7-балльной шкале от +3 до –3.

Критерии оценивания:

+3 – характеристика проявляется всегда;

+2 – проявляется в большинстве случаев;

+1 – проявляется нередко;

0 – проявляется в равной степени положительное и отрицательное свойство;

- 1 – противоположная характеристика встречается достаточно часто;
- 2 – в большинстве случаев;
- 3 – проявляется всегда.

Интерпретация результатов:

- от +22 баллов и выше – высокий уровень благоприятности психологического климата;
- от +8 до +22 – средний уровень;
- от 0 до +8 – низкая степень благоприятности;
- от 0 до –8 – начальная неблагоприятность;
- от –8 до –10 – средняя неблагоприятность;
- ниже –10 – высокая неблагоприятность .

Затем, чтобы обобщить полученные данные, нужно опираться на диапазоны уровней по классификации автора (таблица 9).

Таблица 9 – Распределение участников по уровням благоприятности психологического климата (по А. Н. Лутошкину)

Интервал интегрального показателя (в баллах)	Уровень благоприятности
+22 и более	Высокая степень благоприятности
+8 – +22	Средняя степень благоприятности
0 – +8	Низкая степень благоприятности
0 – –8	Начальная неблагоприятность
–8 – –10	Средняя неблагоприятность
ниже –10	Высокая неблагоприятность

2. Тест В. Ф. Ряховского «Оценка уровня общительности». Цель: определить уровень коммуникабельности педагогов как основу их профессионального взаимодействия.

Содержание: тест включает 16 вопросов, на которые испытуемый отвечает «да», «иногда» или «нет». За ответы начисляются 2, 1 или 0 баллов соответственно.

Интерпретация:

- 30–31 балл – низкий уровень общительности;
- 25–29 баллов – склонность к замкнутости;
- 19–24 балла – средняя коммуникабельность;
- 14–18 баллов – норма;

- 9–13 баллов – высокая общительность;
- 4–8 баллов – чрезмерная коммуникабельность.

3. Авторская анкета для педагогов «Оценка психологического климата, особенностей коммуникации и управленческой практики руководителя». Цель: определить субъективное восприятие педагогами психологического климата, коммуникационных особенностей и управленческого стиля руководителя.

Структура: анкета включает 12 вопросов, из них 10 оценочных по шкале Лайкерта (от 1 – «полностью не согласен» до 5 – «полностью согласен») и 2 вопроса открытого типа, направленных на выявление коммуникативных затруднений и ожиданий педагогов в отношении управленческой поддержки.

Компоненты диагностики:

- эмоционально-оценочный (вопросы 1–3);
- когнитивно-нормативный (вопросы 4, 6, 8);
- поведенческо-коммуникативный (вопросы 5, 7, 9–10).

Итоговый балл рассчитывался как среднее значение по всем пунктам, что позволило определить общий индекс психологического климата и отдельно – показатели по его компонентам.

Рассмотренный диагностический инструментарий позволил обеспечить комплексное исследование состояния психологического климата коллектива МБДОУ «ДС № 157 г. Челябинска». Методика А. Н. Лутошкина позволила количественно оценить уровень благоприятности межличностных отношений и эмоциональной атмосферы, тест В. Ф. Ряховского – определить уровень коммуникативных навыков педагогов как предпосылку гармоничных отношений, а авторская анкета «Оценка психологического климата, особенностей коммуникации и управленческой практики руководителя» – уточнить субъективное восприятие управленческого стиля руководителя и особенностей взаимодействия в коллективе. Сочетание данных инструментов

обеспечивает достоверность результатов, их взаимодополняемость и создает основу для последующей реализации организационно-педагогических условий на формирующем этапе исследования.

Полученные результаты выступили эмпирической основой для последующего анализа особенностей психологического климата на констатирующем этапе исследования, выявления его сильных и проблемных сторон, а также определения направлений управленческого воздействия, реализованных на формирующем этапе. Далее проанализируем результаты диагностики психологического климата коллектива МБДОУ «ДС № 157 г. Челябинска» на констатирующем этапе исследования.

1. Методика оценки уровня психологического климата коллектива (А. Н. Лутошкин). Результаты диагностики, обобщенные по коллективу МБДОУ «Детский сад № 157 г. Челябинска», представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Средние показатели оценки уровня психологического климата коллектива по методике А. Н. Лутошкина (констатирующий этап)

№	Характеристика психологического климата	Средний балл	Интерпретация
1	2	3	4
1	Преобладание бодрого, жизнерадостного настроения	+1,8	Умеренно положительное эмоциональное состояние коллектива
2	Доброжелательность и взаимная симпатия в отношениях	+1,6	Благоприятные межличностные отношения, сохраняются отдельные эпизоды напряженности
3	Взаимное расположение между подгруппами внутри коллектива	+1,2	Наличие отдельных неформальных групп, взаимодействие преимущественно корректное
4	Готовность к совместной деятельности, интерес к общим делам	+1,1	Умеренная активность, недостаточная включенность отдельных членов коллектива

Продолжение таблицы 10

1	2	3	4
5	Сопереживание успехам и неудачам коллег	+1,0	Проявляется выборочно, выражена тенденция к индивидуализму
6	Уважение к мнению коллег	+1,4	Преобладает культура профессионального общения
7	Переживание успехов и неудач коллектива как общих	+0,8	Средняя степень идентификации с коллективом
8	Эмоциональное единство в трудных ситуациях	+0,9	Умеренная сплоченность, проявляется в стрессовых условиях
9	Гордость за принадлежность к коллективу	+1,7	Положительная идентификация с организацией
10	Активность и инициативность в совместной деятельности	+1,3	Средний уровень активности и включенности
11	Поддержка новых членов коллектива	+1,5	Доброжелательное отношение, умеренная степень включения новичков
12	Желание работать коллективно	+1,0	Преобладает избирательное участие, неравномерная активность
13	Справедливое отношение и поддержка слабых членов коллектива	+0,7	Отмечается недостаточная системность проявлений поддержки
—	Средний интегральный показатель	+1,2	Средняя степень благоприятности психологического климата

Как показано в таблице 10, средний интегральный показатель по коллективу составил +1,2, что в соответствии с классификацией А. Н. Лутошкина соответствует среднему уровню благоприятности психологического климата.

Полученные данные свидетельствуют о том, что педагогический коллектив в целом характеризуется положительным эмоциональным тоном, доброжелательными межличностными отношениями и ориентацией на сотрудничество. Вместе с тем выявлены отдельные трудности, связанные с недостаточной степенью командной сплоченности и неравномерной вовлеченностью педагогов в коллективные формы профессиональной деятельности.

Анализ показателей по отдельным шкалам позволил установить, что наиболее устойчивыми позитивными характеристиками психологического климата являются доброжелательность и взаимная симпатия в

отношениях, уважение к мнению коллег и чувство гордости за принадлежность к коллективу.

Менее выраженными оказались признаки, отражающие эмоциональное единство в трудных ситуациях, готовность к коллективным действиям и поддержку новых членов коллектива. Указанные результаты свидетельствуют о необходимости целенаправленного управленческого воздействия, направленного на развитие культуры профессионального взаимодействия и укрепление командных связей.

Ниже приведено процентное распределение педагогов по уровням психологического климата, рассчитанное на основе полученных тенденций и типичной структуры данных по методике А. Н. Лутошкина (таблица 11).

Таблица 11 – Распределение участников исследования по уровням благоприятности психологического климата (по А. Н. Лутошкину)

Уровень благоприятности	Интервал интегрального показателя (в баллах)	Характеристика уровня	Количество участников (чел.)	Доля от общей выборки, %	Качественная характеристика состояния коллектива
1	2	3	4	5	6
Высокий уровень	+22 и более	Устойчиво благоприятный климат, выраженная сплоченность, взаимная поддержка	0	0	Не выявлен: коллектив не достиг уровня полной гармонизации отношений
Средний уровень	+8 – +22	В целом положительные отношения, наличие доверия и доброжелательности, единичные эпизоды напряженности	11	44	Преобладающая часть педагогов демонстрирует умеренно положительное восприятие атмосферы коллектива
Низкий уровень	0 – +8	Ситуативная доброжелательность, частичная включенность в совместные формы деятельности	10	40	Для значительной части сотрудников характерны позитивные установки при недостатке эмоциональной вовлеченности

Продолжение таблицы 11

1	2	3	4	5	6
Начальная неблагоприятность	0 – –8	Эпизодические проявления раздраженности, неустойчивость межличностных отношений	4	16	Отдельные респонденты отмечают трудности в коммуникации и недостаточную поддержку
Средняя неблагоприятность	–8 – –10	Конфликтность, отрицательные эмоции, дезорганизация взаимодействия	0	0	Не зафиксировано
Высокая неблагоприятность	ниже – 10	Стойкое отчуждение, выраженное недоверие и конфликтность	0	0	Не выявлено
Итого	—	—	25	100	Коллектив характеризуется преобладанием средне-благоприятного и умеренно-позитивного психологического климата

Около 40 % участников продемонстрировали низкий уровень благоприятности, что свидетельствует о ситуативной доброжелательности, недостаточной эмоциональной вовлеченности и неравномерности участия в совместной деятельности. Данная группа педагогов характеризуется положительными установками в отношении коллег и руководства, но нуждается в развитии мотивации к взаимодействию и укреплении командных форм работы.

Небольшая часть сотрудников (16 %) попала в категорию начальной неблагоприятности, что выражается в отдельных проявлениях раздраженности, трудностях коммуникации и дефиците поддержки со стороны коллег. Указанные проявления носят не системный характер и могут быть скорректированы за счет управленческих мер, направленных на развитие профессиональной эмпатии, создание условий для психологической разгрузки и повышение уровня вовлеченности сотрудников в коллективную деятельность.

Важно отметить, что ни один из участников не продемонстрировал признаков выраженной или устойчивой неблагоприятности психологического климата, что указывает на отсутствие в коллективе конфликтных подгрупп, межличностного отчуждения и хронического напряжения. Таким образом, можно говорить о внутренней стабильности и потенциале коллектива для дальнейшего профессионального и социально-психологического развития.

В целом, результаты диагностики подтверждают, что коллектив МБДОУ «ДС №157 г. Челябинска» характеризуется преобладанием положительных тенденций в сфере межличностных отношений и организационного взаимодействия.

Отразим полученные результаты в графическом виде на рисунке 3.

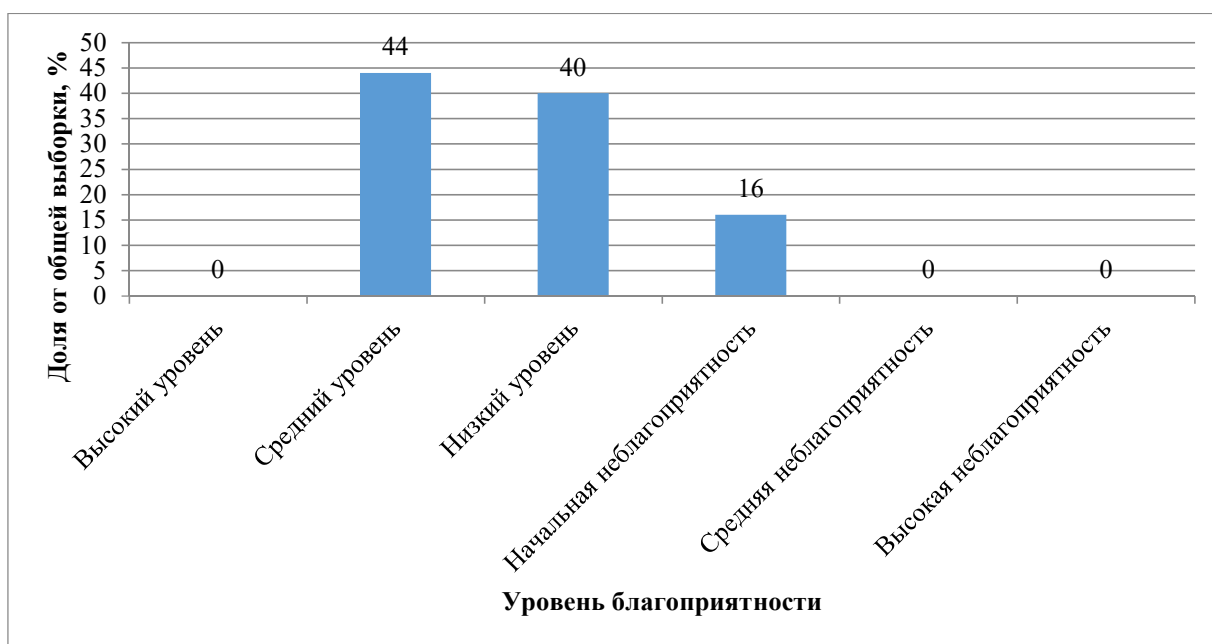


Рисунок 2 – Распределение участников исследования по уровням благоприятности психологического климата (по А. Н. Лутошкину), %

Поддержание достигнутого уровня и переход к более высокой степени благоприятности требует системного управленческого сопровождения со стороны руководителя, направленного на укрепление культуры открытого общения, развитие командного взаимодействия и повышение психологической устойчивости коллектива.

Для углубленного анализа полученных данных и выявления индивидуально-личностных предпосылок коммуникативного взаимодействия педагогов на последующем этапе исследования были использованы результаты теста В. Ф. Ряховского «Оценка уровня общительности», позволившего определить степень сформированности коммуникативных умений и их влияние на качество психологического климата педагогического коллектива.

2. Тест В. Ф. Ряховского «Оценка уровня общительности». Результаты диагностики, обобщенные по коллективу МБДОУ «Детский сад № 157 г. Челябинска», представлены в приложении 2 и в таблице 12.

Таблица 12 – Распределение участников исследования по уровням общительности (по В. Ф. Ряховскому)

Уровень общительности	Диапазон баллов (по ключу теста)	Характеристика уровня	Количество участников (чел.)	Доля от общей выборки, %	Качественная характеристика группы
1	2	3	4	5	6
Низкий уровень (замкнутость)	30 – 31	Склонность избегать контактов, неуверенность в общении	0	0	Не выявлено респондентов с выраженной замкнутостью
Умеренная замкнутость	25 – 29	Сдержанность, ограниченный круг общения, ориентация на индивидуальную деятельность	2	8	Отмечается предпочтение формального взаимодействия, низкая инициатива
Средняя коммуникабельность	19 – 24	Уверенное, сбалансированное поведение в контактах, готовность к сотрудничеству	17	68	Преобладающая группа: характеризуется адекватными коммуникативными навыками и профессиональной открытостью
Нормальная коммуникабельность	14 – 18	Активное общение в профессиональной среде, эмоциональная устойчивость	5	20	Умеренно общительные педагоги, склонные к сотрудничеству
Высокая коммуникабельность	9 – 13	Повышенная общительность, стремление к эмоциональному взаимодействию	1	4	Отмечается высокая открытость, иногда – излишняя разговорчивость
Чрезмерная общительность	4 – 8	Гиперобщительность, неумение дозировать общение, поверхностность контактов	0	0	Не выявлено

Продолжение таблицы 12

1	2	3	4	5	6
Итого	—	—	25	100	В целом коллектив характеризуется преобладанием среднего уровня коммуникабельности, обеспечивающего устойчивое профессиональное взаимодействие

Анализ данных таблицы 12 свидетельствует о том, что большинство педагогов МБДОУ «Детский сад №157 г. Челябинска» демонстрируют сбалансированные показатели коммуникативной активности, соответствующие среднему уровню общительности (68 % участников), что указывает на наличие у педагогов устойчивых коммуникативных навыков, способности к конструктивному взаимодействию, гибкости в общении и ориентации на сотрудничество при решении профессиональных задач.

Достаточно высокий процент респондентов с нормальным уровнем коммуникабельности (20 %) подтверждает благоприятную тенденцию к развитию открытых и эмоционально устойчивых форм профессионального общения, что положительно влияет на общий психологический климат в коллективе.

Небольшая часть педагогов (8 %) продемонстрировала умеренную замкнутость, что может быть связано с индивидуальными особенностями характера, эмоциональной сдержанностью или недостаточным опытом участия в командных формах работы. Данные сотрудники, как правило, предпочитают выполнять задачи индивидуально, что требует от руководителя адресной поддержки и вовлечения их в совместные виды деятельности. Отсутствие респондентов с низким и чрезмерно высоким уровнями общительности свидетельствует о социально-психологической стабильности и сбалансированности коммуникативной среды коллектива, в котором не наблюдается выраженных крайностей в поведении и межличностных отношениях.

Таким образом, полученные результаты подтверждают, что педагогический коллектив характеризуется оптимальной структурой коммуникативных взаимодействий, при которой преобладает профессиональная открытость, доброжелательность и готовность к сотрудничеству, что создает предпосылки для дальнейшего формирования благоприятного психологического климата и обеспечивает управленческую базу для реализации мероприятий по развитию командных форм взаимодействия и укреплению корпоративной культуры в ДОУ.

Отразим полученные результаты в графическом виде на рисунке 4.

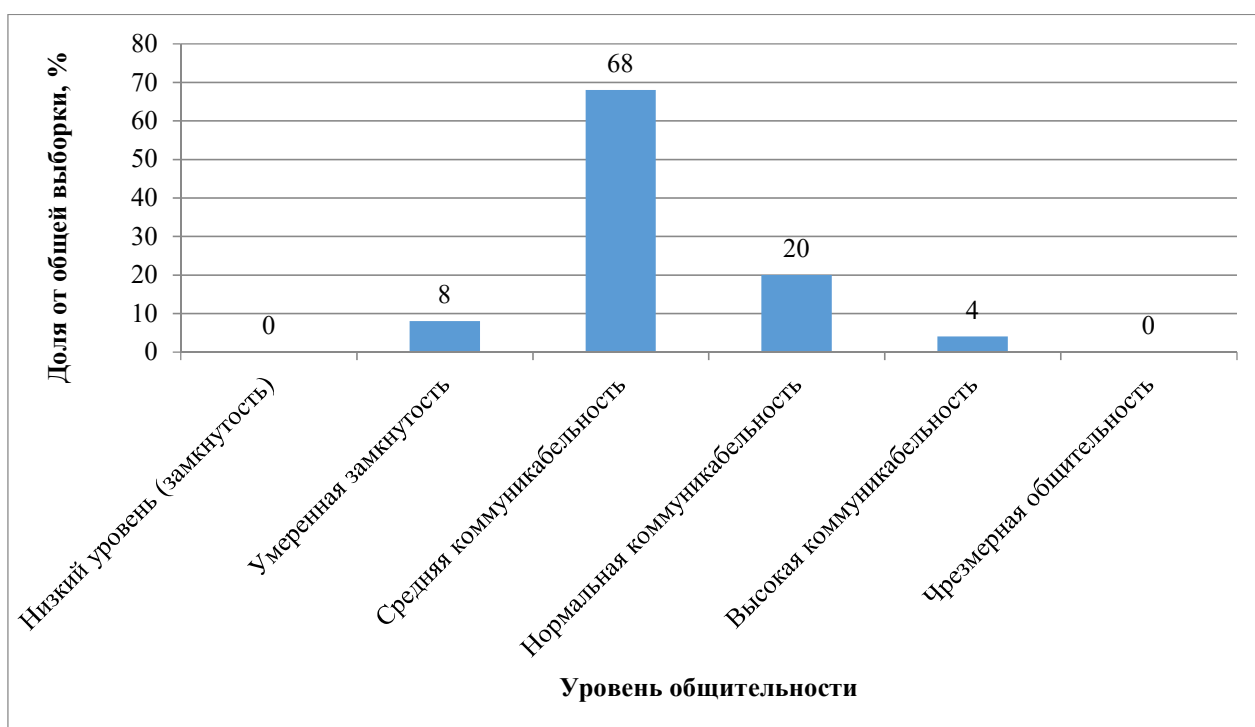


Рисунок 3 – Распределение участников исследования по уровням общительности (по В. Ф. Ряховскому), %

3. Авторская анкета для педагогов «Оценка психологического климата, особенностей коммуникации и управленческой практики руководителя». Результаты диагностики, обобщенные по коллективу МБДОУ «Детский сад № 157 г. Челябинска», представлены в приложении 2 и на рисунке 5.

Таким образом, психологический климат коллектива можно охарактеризовать как в целом благоприятный, устойчиво развивающийся, с выраженными тенденциями к консолидации и профессиональной сплоченности, что подтверждает эффективность управленческой деятельности руководителя ДОО в формировании позитивной социальной среды.

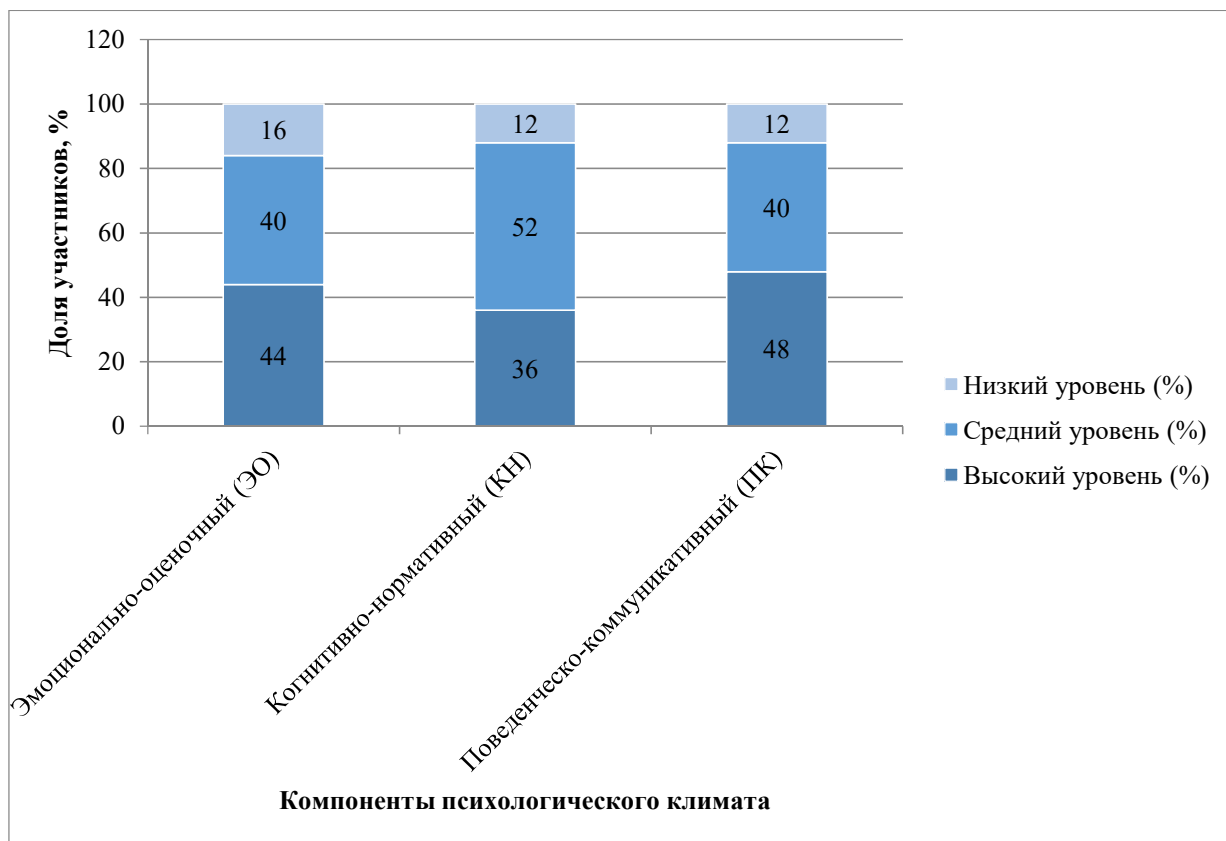


Рисунок 4 – Распределение участников исследования по уровням выраженности компонентов психологического климата (по результатам авторской анкеты), %

Для углубленного понимания причин выявленных особенностей психологического климата на констатирующем этапе исследования было проведено изучение специфики управленческой деятельности руководителя МБДОУ «Детский сад №157 г. Челябинска», так как именно управленческие действия и стиль взаимодействия во многом определяют эмоциональную атмосферу коллектива.

Цель данного направления анализа заключалась в выявлении того, какие формы, методы и управленческие решения реализуются руководителем для поддержания благоприятного социально-психологического климата и в какой степени они воспринимаются педагогами как эффективные.

Для изучения особенностей управленческой деятельности использовались:

- результаты авторской анкеты для педагогов «Оценка психологического климата, особенностей коммуникации и управленческой практики руководителя»;

- наблюдение за управленческим стилем руководителя и взаимодействием с персоналом;

Целью данного анализа являлось определение эффективности управленческих решений, обеспечивающих психологическую устойчивость и доверие в коллективе, а также выявление зон, требующих управленческой коррекции.

Наблюдение за деятельностью руководителя показало, что управленческий стиль отличается гибкостью и ситуативностью: в зависимости от ситуации руководитель сочетает элементы демократического и оперативного стилей, обеспечивая баланс между требовательностью и поддержкой. Педагоги отмечают доступность руководителя для обсуждения проблем, возможность открыто выражать мнение и получать поддержку при решении профессиональных затруднений.

Данные анкетирования педагогов подтвердили, что руководитель ДОО последовательно реализует управленческую стратегию, ориентированную на развитие партнерских отношений, укрепление командного взаимодействия и создание атмосферы психологической безопасности.

Средний показатель по когнитивно-нормативному компоненту составил 3,9 балла, что свидетельствует о позитивном восприятии управленческих решений и доверии к администрации.

Отразим полученные результаты в графическом виде на рисунке 6.

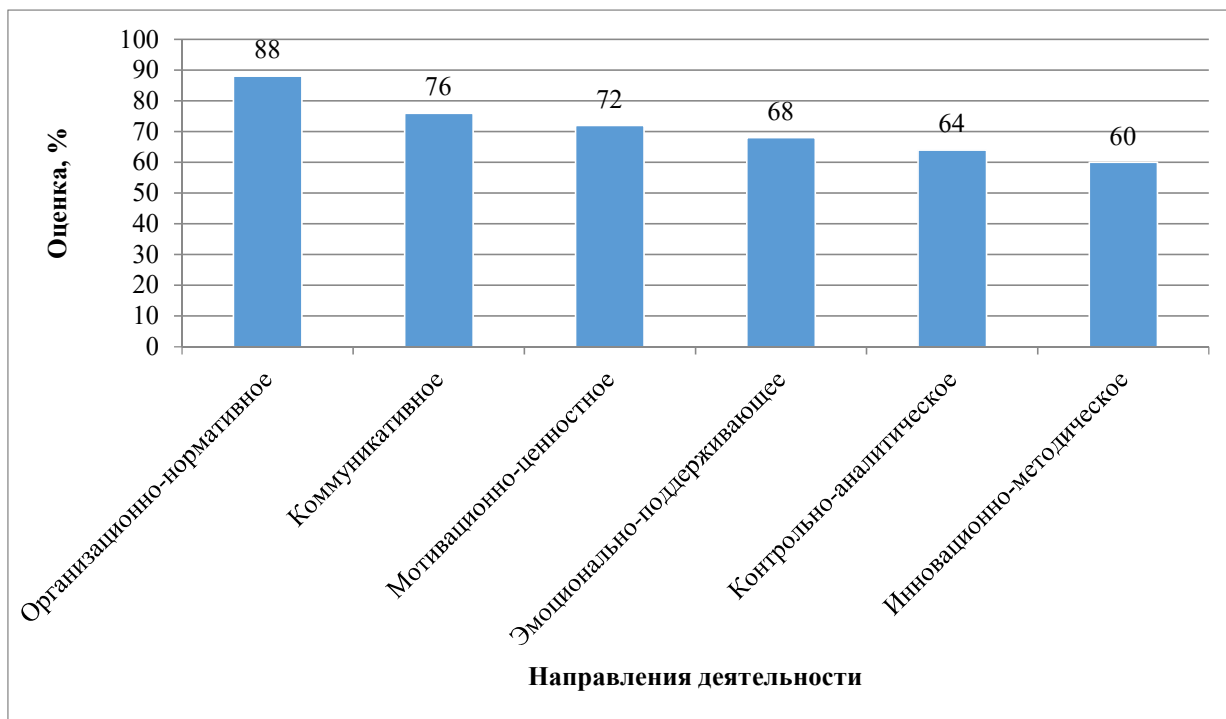


Рисунок 5 – Оценка направлений управленческой деятельности руководителя по обеспечению благоприятного психологического климата (по результатам наблюдения и анкетирования педагогов), %

Однако около 12 % педагогов указали на эпизоды недостаточной обратной связи и неравномерность включенности в обсуждение управленческих вопросов. Полученный результат говорит о необходимости систематизации коммуникационных каналов и укрепления горизонтальных связей между членами коллектива.

Таким образом, результаты констатирующего этапа подтвердили, что управленческая деятельность руководителя МБДОУ «ДС №157 г. Челябинска» характеризуется ориентацией на сотрудничество, открытость и эмоциональную поддержку персонала, что способствует формированию положительного психологического климата. В то же время дальнейшее развитие управленческой практики должно быть направлено на повышение эффективности обратной связи, развитие культуры

совместного принятия решений и профилактику эмоционального напряжения сотрудников.

2.2 Реализация организационно-педагогических условий по обеспечению благоприятного психологического климата в коллективе дошкольной образовательной организации

Формирующий этап опытно-экспериментальной работы был направлен на практическую реализацию организационно-педагогических условий, обоснованных в теоретической части исследования, и проверку их эффективности в реальной деятельности дошкольной образовательной организации. Данный этап проводился в период с сентября 2024 года по сентябрь 2025 года на базе МБДОУ «Детский сад №157 г. Челябинска».

В эксперименте участвовали 19 педагогов и 6 специалистов административно-управленческого и учебно-вспомогательного персонала, включая заведующего, заместителей заведующего по учебно-воспитательной и административно-хозяйственной работе, старшего воспитателя, музыкального руководителя, педагога-психолога, инструктора по физической культуре и специалиста по кадрам.

Формирующий этап представлял собой систему целенаправленных мероприятий, направленных на создание благоприятной эмоционально-психологической атмосферы, развитие коммуникативной компетентности сотрудников и укрепление командного взаимодействия. Все мероприятия были объединены в программу «Развитие коммуникативной культуры и укрепление психологического климата педагогического коллектива МБДОУ «Детский сад №157 г. Челябинска» на 2024–2025 учебный год» (подробно представлена в Приложении 3).

Цель программы – повышение эффективности управленческой деятельности руководителя в создании благоприятного психологического климата через реализацию комплекса организационно-педагогических

условий, обеспечивающих развитие профессиональной коммуникации и командного взаимодействия педагогов.

Основные задачи программы:

- развить коммуникативную компетентность педагогов как основу конструктивного взаимодействия;
- сформировать профессионально значимые навыки обратной связи, совместного принятия решений, обсуждения сложных педагогических ситуаций;
- создать систему командного сотрудничества и взаимной поддержки;
- укрепить эмоционально-психологическую устойчивость коллектива и культуру позитивного общения.

Реализация поставленных задач потребовала выстраивания целостной, поэтапной модели организации формирующего эксперимента, обеспечивающей управляемость процесса и поступательное достижение запланированных результатов. Для обеспечения системности работы были определены ключевые направления, соответствующие логике развития педагогического коллектива как профессиональной общности. Каждый этап включал диагностическую, практическую и рефлексивно-аналитическую составляющие, что позволило не только внедрять мероприятия, но и своевременно корректировать их содержание с учетом обратной связи от участников.

Таким образом, структура и логика формирующего этапа базировались на принципе последовательной реализации организационно-педагогических условий, направленных на формирование благоприятного психологического климата в коллективе. Работа строилась поэтапно, последовательно реализуя два организационно-педагогических условия:

1. Повышение уровня коммуникативной компетентности педагогического персонала.

2. Внедрение методов эффективного командообразования в управленческую и педагогическую практику.

В ходе реализации программы ключевая роль принадлежала руководителю дошкольной образовательной организации, который выступал координатором, модератором и экспертным наблюдателем всех процессов, обеспечивая согласованность действий участников, организационное сопровождение мероприятий, методическую поддержку и анализ динамики профессиональных и межличностных изменений в коллективе.

1. Повышение уровня коммуникативной компетентности педагогического персонала.

Построение формирующего этапа предполагало не только организацию мероприятий, но и целенаправленное управление развитием профессиональных компетенций педагогов.

Наиболее значимым направлением на данном этапе стало повышение уровня коммуникативной компетентности педагогического персонала, так как именно культура педагогического общения определяет качество взаимодействия, степень доверия и эмоциональную устойчивость коллектива.

Развитие коммуникативной компетентности педагогов рассматривалось как управляемый и планомерный процесс, включающий теоретическое осмысление, практическое применение и рефлексивное осознание полученного опыта. На этом направлении реализовывались мероприятия, направленные на формирование у педагогов следующих умений:

- осознанное построение профессионального диалога;
- владение техникой активного слушания и конструктивной обратной связи;
- управление эмоциональными состояниями в процессе общения;

– профилактика и разрешение коммуникативных барьеров и конфликтов.

В течение учебного года были проведены следующие мероприятия:

– психолого-педагогический семинар «Эффективная коммуникация в педагогическом коллективе: ресурсы и барьеры» (сентябрь 2024 г.);

– тренинг профессионального общения «Слушать, слышать, понимать», направленный на развитие навыков конструктивного диалога (октябрь 2024 г.);

– практикум по обратной связи «Как давать и принимать педагогическую критику» (ноябрь 2024 г.);

– рефлексивная сессия «Эмоциональный интеллект в профессиональной коммуникации» (январь 2025 г.);

– супервизионные встречи с педагогом-психологом, на которых рассматривались реальные профессиональные случаи межличностных разногласий (февраль–март 2025 г.);

– индивидуальные консультации руководителя по вопросам взаимодействия и разрешения профессиональных споров (апрель 2025 г.).

Участие в данных мероприятиях способствовало не только повышению коммуникативных навыков, но и развитию навыков саморегуляции, уверенности в общении, снижению уровня психологической напряженности.

2. Внедрение методов эффективного командообразования. Второе организационно-педагогическое условие реализовывалось через создание устойчивых форм совместной деятельности, направленных на укрепление командного взаимодействия, согласование профессиональных целей и распределение ответственности.

Деятельность руководителя на этом этапе включала следующие управленческие и педагогические действия:

– организацию методических объединений и творческих групп по ключевым направлениям образовательной работы;

– проведение педагогических советов в формате фасилитационных сессий, предполагающих активное участие педагогов в выработке решений (март 2025 г.);

– разработку и реализацию корпоративного проекта «Территория доверия», направленного на развитие атмосферы открытости, признания и взаимного уважения (апрель–май 2025 г.);

– организацию педагогических кейсов и деловых игр, моделирующих конфликтные ситуации и позволяющих формировать конструктивные стратегии поведения;

– проведение тим-коучинга для административной команды (июнь 2025 г.), направленного на повышение согласованности управленческих решений;

– проведение корпоративного дня ДОО «Мы – команда» (сентябрь 2025 г.) как итогового мероприятия программы, способствующего укреплению идентичности коллектива.

Совместное действие повышение коммуникативной компетентности и внедрение командных форм работы, создает предпосылки для устойчивого развития благоприятного психологического климата, при котором коммуникация становится ресурсом профессионального роста, а руководство – инструментом объединения и развития потенциала педагогов.

Для наглядного представления логики и содержания проводимой работы целесообразно обобщить основные направления деятельности формирующего этапа в виде структурированной таблицы, отражающей реализуемые организационно-педагогические условия, конкретные формы их реализации и планируемые эффекты, достигнутые в ходе внедрения программы). Реализация данных условий способствовала усилению роли руководителя как организатора внутренней коммуникации, консультанта и медиатора.

Таблица 13 – Содержание формирующего этапа реализации организационно-педагогических условий по обеспечению благоприятного психологического климата

Организационно-педагогическое условие	Формы реализации	Ожидаемые эффекты
Повышение уровня коммуникативной компетентности педагогов	Психолого-педагогические семинары, тренинги, практикумы, супервизии, индивидуальные консультации, анализ педагогических ситуаций	Повышение уверенности в общении, развитие культуры профессионального диалога, формирование доверительной атмосферы
Внедрение методов эффективного командообразования	Фасилитационные педагогические советы, творческие группы, командные тренинги, кейс-сессии, корпоративные мероприятия	Укрепление командного взаимодействия, рост мотивации, снижение конфликтности, формирование чувства «мы»

Анализ реализации мероприятий, представленных в таблице 13, показывает, что они обеспечивают комплексное воздействие на все компоненты психологического климата: эмоционально-оценочный (через формирование позитивного настроения), когнитивно-нормативный (через осознание общих целей и норм взаимодействия) и поведенческо-коммуникативный (через развитие практик сотрудничества).

Таким образом, реализованный комплекс мероприятий формирующего этапа позволил выстроить целостную систему управленческого и педагогического взаимодействия, ориентированную на развитие коммуникативной культуры и укрепление профессиональных связей в коллективе. Полученные результаты подтверждают, что выбранные организационно-педагогические условия действуют во взаимосвязи и взаимодополнении, обеспечивая положительную динамику всех компонентов психологического климата.

В ходе формирующего этапа руководитель выступал не только как администратор, но и как модератор и фасилитатор, обеспечивающий участие всех членов коллектива в управленческих и педагогических процессах. Использование демократического и развивающего стиля руководства позволило активизировать инициативу педагогов, повысить уровень их профессиональной вовлеченности и сформировать позитивное отношение к коллективной деятельности.

Результаты реализации программы показали заметное улучшение коммуникативных взаимодействий, повышение доверия между сотрудниками, снижение числа конфликтных ситуаций, а также рост удовлетворенности педагогов условиями труда и взаимоотношениями в коллективе. Формирующий этап завершился подведением итогов и обобщением результатов на итоговом педагогическом совете, где были представлены достижения, отмечена динамика позитивных изменений и определены направления дальнейшего совершенствования психологического климата в коллективе.

Полученные результаты стали основой для проведения контрольного этапа исследования, направленного на диагностику динамики психологического климата и проверку результативности реализованных управленческих мер, что подробно рассмотрено в параграфе 2.3.

2.3 Анализ результативности опытно-экспериментальной работы по реализации организационно-педагогических условий по обеспечению благоприятного психологического климата в дошкольной образовательной организации

Контрольный этап опытно-экспериментальной работы являлся заключительным звеном исследовательского цикла и был направлен на проверку результативности внедренных организационно-педагогических условий, оценку их влияния на состояние психологического климата в коллективе и подтверждение гипотезы исследования о возможности его управляемого формирования в процессе целенаправленной деятельности руководителя.

В исследовании участвовали те же 25 человек (19 педагогов и 6 специалистов), что и на констатирующем и формирующем этапах, что

позволило обеспечить сопоставимость данных и достоверность полученных результатов.

Основная цель контрольного этапа состояла в оценке динамики изменений показателей психологического климата, коммуникативных характеристик и восприятия управленческой деятельности руководителя после реализации комплекса организационно-педагогических условий.

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

- провести повторную диагностику состояния психологического климата коллектива с использованием тех же методик, что применялись на констатирующем этапе;

- сопоставить результаты первичной и повторной диагностики для выявления положительной или отрицательной динамики показателей;

- определить степень эффективности реализованных управленческих мер и их влияние на эмоционально-оценочный, когнитивно-нормативный и поведенческо-коммуникативный компоненты психологического климата;

- подтвердить или опровергнуть гипотезу исследования о возможности формирования благоприятного психологического климата через систему организационно-педагогических условий.

Результаты контрольного этапа диагностики педагогического коллектива ДОО отражены в приложении 4.

Процедура сопоставления данных включала:

- количественный анализ, основанный на сравнении средних арифметических показателей по каждому критерию и выявлении их роста или снижения;

- качественную интерпретацию изменений, учитывающую мнение педагогов, зафиксированное в открытых вопросах анкет, наблюдения исследователя и анализ результатов управленческой деятельности руководителя;

– сопоставление динамики по трем компонентам психологического климата – эмоционально-оценочному, когнитивно-нормативному и поведенческо-коммуникативному.

Такой подход позволил определить не только количественные улучшения, но и глубинные качественные преобразования, произошедшие в коллективе в результате реализации организационно-педагогических условий. Анализ данных контрольного этапа проводился с учетом показателей, полученных в ходе предыдущих этапов исследования, что обеспечило целостное представление об эффективности внедренных мер и позволило выявить устойчивые позитивные тенденции в развитии психологического климата педагогического коллектива.

Далее представим результаты контрольной диагностики. Сравнительные результаты диагностики состояния психологического климата педагогического коллектива МБДОУ «ДС №157 г. Челябинска» по методике А. Н. Лутошкина на констатирующем и контрольном этапах исследования представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Сравнительные результаты диагностики педагогического коллектива по методике А. Н. Лутошкина на констатирующем и контрольном этапах исследования

№ п/п	Показатели	Констатирующий этап	Контрольный этап
1	Преобладание бодрого настроения	+1,8	+2,5
2	Доброжелательность и взаимная симпатия	+1,6	+2,4
3	Межгрупповые связи	+1,2	+2,1
4	Совместная деятельность	+1,1	+2,0
5	Сопереживание коллегам	+1,0	+1,8
6	Уважение к мнению коллег	+1,4	+2,4
7	Переживание успехов коллектива	+0,8	+2,1
8	Единство в трудных ситуациях	+0,9	+1,9
9	Гордость за коллектив	+1,7	+2,6
10	Активность в работе	+1,3	+2,3
11	Отношение к новичкам	+1,5	+2,4
12	Желание работать коллективно	+1,0	+2,0
13	Справедливость и поддержка	+0,7	+1,8
Средний интегральный показатель	—	+1,2	+2,2

Проведённый сравнительный анализ показывает, что средний интегральный показатель благоприятности вырос с +1,2 до +2,2 балла, что отражает повышение уровня доверия, эмоциональной устойчивости и

коллективной ответственности педагогов. Наиболее значимые улучшения зафиксированы по шкалам:

- «доброжелательность и взаимная симпатия» (+0,8 балла);
- «гордость за коллектив» (+0,9 балла);
- «переживание успехов коллектива» (+1,3 балла).

На рисунке 8 представлена динамика показателей благоприятности психологического климата в процентном соотношении.

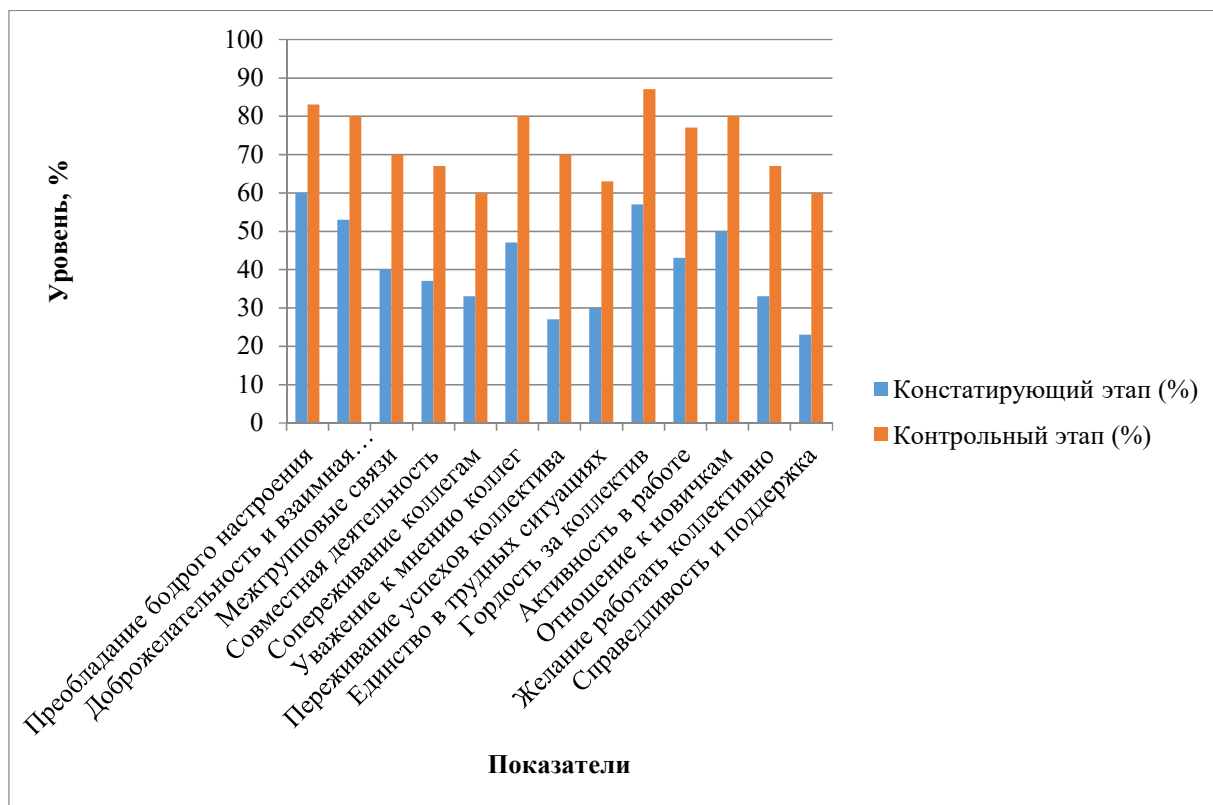


Рисунок 7 – Сравнительные результаты диагностики педагогического коллектива по методике А. Н. Лутошкина (в динамике), %

Таким образом, наблюдается переход коллектива от состояния умеренной эмоциональной включенности к высокому уровню психологической сплоченности, что подтверждает эффективность управленческих воздействий, направленных на развитие командного взаимодействия и культуры поддержки.

Сравнительные результаты диагностики уровня общительности педагогов по тесту В. Ф. Ряховского представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Сравнительные результаты диагностики педагогического коллектива по тесту В. Ф. Ряховского

№ п/п	Показатель	Констатирующий этап	Контрольный этап
1	2	3	4
1	Средний балл по коллективу	20,1	22,3
2	Диапазон значений	12–27	15–27
3	Участники с низким уровнем общения	8 %	0 %
4	Участники с нормальным уровнем общения	20 %	12 %
5	Участники со средней коммуникабельностью	68 %	76 %
6	Участники с высокой коммуникабельностью	4 %	12 %

Анализ данных показывает, что средний показатель уровня общительности вырос с 20,1 до 22,3 балла. Доля педагогов с признаками сдержанности снизилась с 20 % до 12 %, а число респондентов с выраженной открытостью увеличилось до 12 %.

Представим полученные данные в графическом виде на рисунке 9.

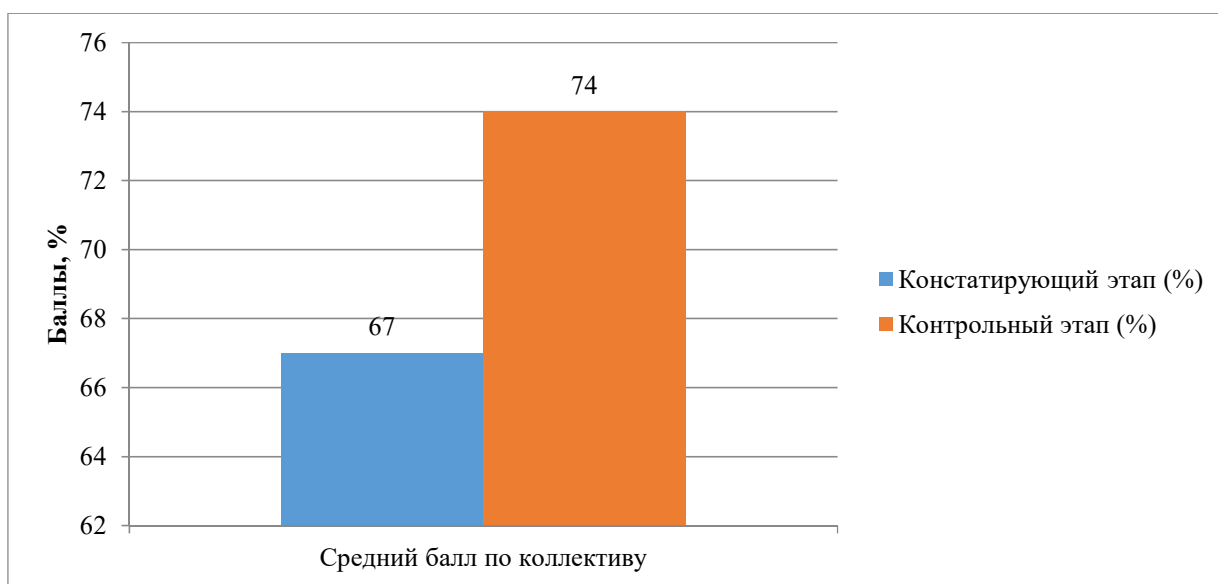


Рисунок 9 – Сравнительные результаты диагностики уровня общительности педагогов по тесту В. Ф. Ряховского, %

Таким образом, можно говорить о повышении качества профессиональных коммуникаций и устойчивом стремлении педагогов к взаимопониманию, что подтверждает эффективность мероприятий формирующего этапа по развитию коммуникативной компетентности.

Сравнительные результаты анкетирования педагогического коллектива по авторской анкете «Оценка психологического климата, особенностей коммуникации и управленческой практики руководителя» представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Сравнительные результаты анкетирования педагогического коллектива МБДОУ «ДС №157 г. Челябинска» на констатирующем и контрольном этапах исследования

№ п/п	Компоненты психологического климата	Констатирующий этап	Контрольный этап
1	Эмоционально-оценочный компонент	4,0	4,3
2	Когнитивно-нормативный компонент	3,9	4,1
3	Поведенческо-коммуникативный компонент	4,0	4,3
Интегральный показатель (в целом)	—	3,9	4,2

Проведённое анкетирование выявило позитивную динамику по всем трем компонентам психологического климата.

По эмоционально-оценочному компоненту прирост составил 0,3 балла (7,5 %), что указывает на повышение уровня доверия, удовлетворенности и сплоченности.

По когнитивно-нормативному компоненту рост составил 0,2 балла (5 %), что отражает укрепление профессиональной идентичности и согласованность педагогов с целями организации.

По поведенческо-коммуникативному компоненту прирост составил 0,3 балла (7,5 %), что свидетельствует о росте активности, взаимопомощи и улучшении качества взаимодействия.

Представим полученные данные в графическом виде на рисунке 10.

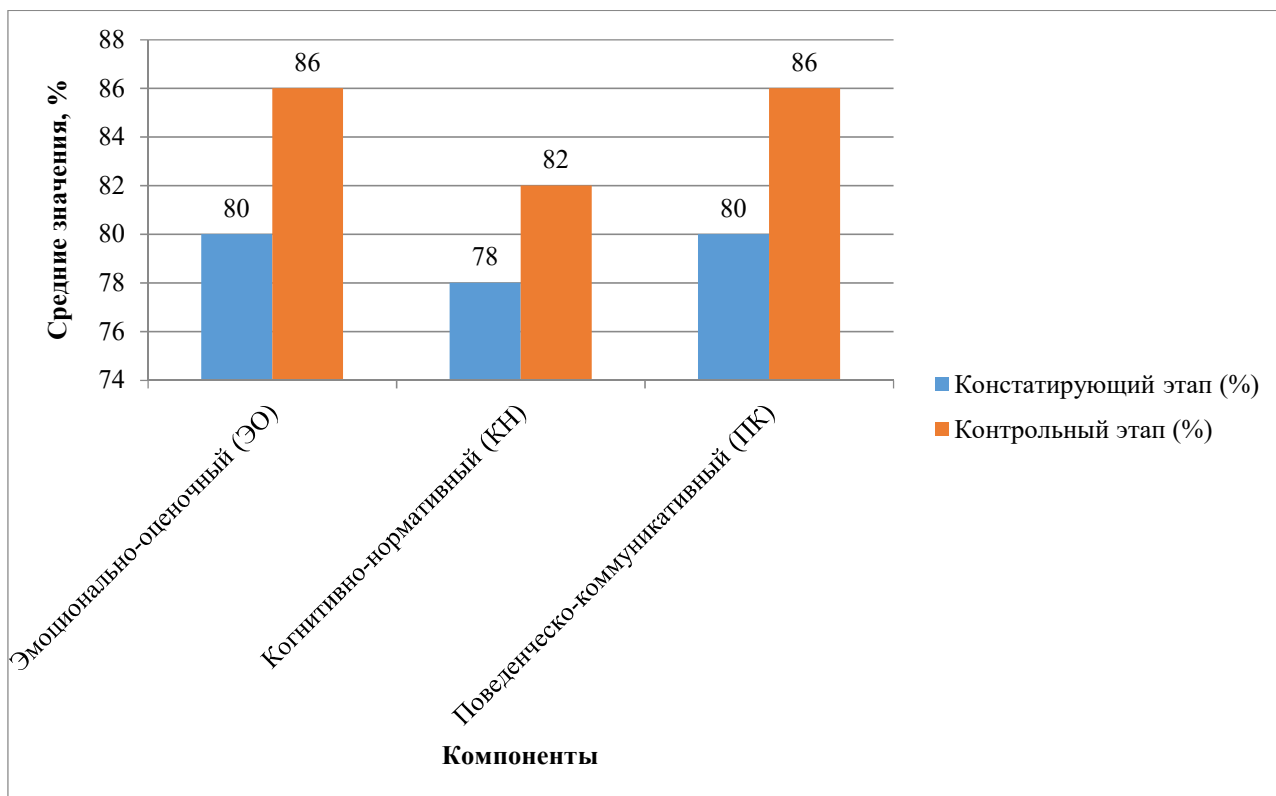


Рисунок 10 – Сравнительная динамика компонентов психологического климата по результатам анкетирования педагогического коллектива, %

Результаты, представленные на рисунке 10, наглядно демонстрируют положительную динамику развития всех компонентов психологического климата педагогического коллектива после реализации программы организационно-педагогических условий.

Наиболее существенные изменения наблюдаются по эмоционально-оценочному компоненту, показатели которого увеличились с 80 % на констатирующем этапе до 86 % на контрольном. Это отражает повышение уровня эмоционального благополучия, взаимопонимания и доверия между членами коллектива. Педагоги стали более открытыми в выражении чувств, проявляют доброжелательность и готовность к взаимной поддержке.

По когнитивно-нормативному компоненту прирост составил 4 %, с 78 % до 82 %. Этот результат свидетельствует о росте осознания общих целей деятельности, укреплении профессиональных ценностей, повышении согласованности действий и восприятия управленческих

решений как справедливых и обоснованных. Коллектив стал более единым в понимании норм взаимодействия и педагогической ответственности.

По поведенческо-коммуникативному компоненту отмечен аналогичный прирост – с 80 % до 86 %. Это указывает на укрепление партнерских отношений, активизацию сотрудничества, развитие умений конструктивного общения и совместного решения профессиональных задач. Повысился уровень инициативности педагогов и готовность к взаимодействию в команде.

В целом показатели всех трех компонентов возросли, что подтверждает эффективность реализованных организационно-педагогических условий, направленных на развитие коммуникативной культуры и формирование позитивной атмосферы взаимодействия в коллективе. Таким образом, можно утверждать, что в результате опытно-экспериментальной работы в МБДОУ «Детский сад №157 г. Челябинска» сформировался устойчиво благоприятный психологический климат, характеризующийся эмоциональной стабильностью, профессиональной сплоченностью и высоким уровнем взаимоподдержки педагогов.

Таким образом, по итогам контрольного этапа зафиксировано устойчивое повышение уровня выраженности всех компонентов психологического климата, что указывает на эффективность внедренной программы развития коммуникативной культуры и управленческих практик руководителя.

В совокупности результаты контрольного этапа исследования подтверждают, что реализация организационно-педагогических условий и управленческих решений, направленных на развитие коммуникативной компетентности и командного взаимодействия, обеспечила устойчивое улучшение эмоциональной атмосферы и профессиональных связей педагогического коллектива.

Выводы по второй главе

Результаты констатирующего этапа показали, что педагогический коллектив МБДОУ «Детский сад №157 г. Челябинска» характеризуется преимущественно средне-благоприятным уровнем психологического климата. Наибольшее число педагогов (44 %) продемонстрировало устойчиво позитивное восприятие атмосферы коллектива, а неблагоприятные проявления носят эпизодический характер. Выявлено, что основными факторами, определяющими климат, являются доверие, взаимопомощь и характер управленческой коммуникации. В то же время зафиксированы зоны развития – недостаточная командная сплоченность и неравномерная вовлеченность педагогов в коллективные формы работы.

Формирующий этап эксперимента был направлен на реализацию двух ключевых организационно-педагогических условий: развитие коммуникативной компетентности педагогов и внедрение методов командообразования. Программа «Развитие коммуникативной культуры и укрепление психологического климата педагогического коллектива МБДОУ «Детский сад №157 г. Челябинска» обеспечила системное воздействие на эмоционально-оценочный, когнитивно-нормативный и поведенческо-коммуникативный компоненты климата. Реализованные семинары, тренинги, фасилитационные педагогические советы и проект «Территория доверия» способствовали росту доверия, развитию эмпатии, укреплению профессиональных связей и снижению конфликтности.

Контрольный этап исследования подтвердил положительную динамику всех показателей психологического климата. Наблюдается рост числа педагогов с высоким уровнем эмоционально-оценочного, когнитивно-нормативного и поведенческо-коммуникативного компонентов климата, снижение конфликтности и повышение доверия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование было направлено на теоретическое обоснование и практическую апробацию управленческой деятельности руководителя дошкольной образовательной организации по обеспечению благоприятного психологического климата в педагогическом коллективе. Логика работы определялась целью исследования, выдвинутой гипотезой и совокупностью задач, решение которых обеспечило получение целостного научно-практического результата. Эмпирическая часть выполнена на базе МБДОУ «Детский сад № 157 г. Челябинска» с участием 25 работников, что позволило сопоставить исходное состояние социально-психологической среды коллектива с результатами после внедрения комплекса мероприятий.

В ходе решения первой задачи, связанной с изучением состояния проблемы деятельности руководителя по обеспечению благоприятного психологического климата в коллективе дошкольной образовательной организации в педагогической и психологической литературе, были уточнены понятийные границы исследуемого феномена и выделены его содержательные основания. Анализ научных подходов показал, что психологический климат педагогического коллектива выступает интегральной характеристикой межличностных отношений и группового сознания, проявляющейся в устойчивом эмоционально-оценочном фоне взаимодействия, в принятых нормах профессионального общения и в реальных практиках сотрудничества. Существенным результатом теоретического этапа стало выделение структурных компонентов психологического климата, обеспечивающих его диагностируемость и управляемость: эмоционально-оценочного, когнитивно-нормативного и поведенческо-коммуникативного.

Решение второй задачи, предусматривавшей рассмотрение специфики деятельности современного руководителя по обеспечению

психологического климата в коллективе ДОО, позволило определить управленческую роль руководителя как ключевого регулятора социально-психологических процессов в организации. В рамках исследования показано, что руководитель влияет на психологический климат посредством выбора стиля руководства, организации коммуникаций, способов обратной связи, механизмов признания результатов труда, регулирования конфликтных ситуаций и формирования организационных норм взаимодействия. В условиях дошкольного образования особое значение приобретают управленческие действия, обеспечивающие психологическую безопасность и доверительность профессионального общения, поскольку деятельность педагогов связана с высокой эмоциональной нагрузкой и постоянным взаимодействием с детьми и родителями.

Третья задача, связанная с описанием и реализацией организационно-педагогических условий по обеспечению благоприятного психологического климата в коллективе ДОО, была решена посредством разработки и внедрения комплекса управленческих мероприятий, выстроенных в соответствии с гипотезой исследования. В качестве ключевых условий определены повышение уровня коммуникативной компетентности персонала и внедрение методов эффективного командообразования в работе с педагогами. Указанные условия были реализованы в рамках программы развития коммуникативной культуры и укрепления психологического климата педагогического коллектива на 2024–2025 учебный год. Содержательно программа включала обучающие и практико-ориентированные форматы, обеспечивающие перенос освоенных коммуникативных умений в повседневную профессиональную деятельность, а также организационные формы, направленные на укрепление горизонтальных связей, согласование целей и повышение включенности сотрудников в совместные решения.

Эмпирическая часть исследования, обеспечившая проверку эффективности реализованных условий, подтвердило их результативность. Констатирующий этап выявил преимущественно средний уровень благоприятности психологического климата при наличии зон развития, связанных с недостаточной выраженностью командной сплоченности, неравномерной вовлеченностью отдельных сотрудников в коллективные формы взаимодействия и потребностью в более системной обратной связи. По итогам контрольного этапа зафиксирована устойчивая положительная динамика по всем диагностическим линиям. По методике А. Н. Лутошкина средний интегральный показатель вырос с +1,2 до +2,2 балла, что отражает усиление позитивного эмоционального фона, повышение взаимной поддержки и рост коллективной ответственности. По тесту В. Ф. Ряховского отмечено увеличение среднего балла общительности с 20,1 до 22,3, сопровождаемое исчезновением низких уровней общения и ростом доли педагогов с более выраженной открытостью. По авторской анкете интегральный показатель повысился с 3,9 до 4,2 балла, при этом прирост по эмоционально-оценочному и поведенческо-коммуникативному компонентам составил по 0,3 балла, а по когнитивно-нормативному компоненту 0,2 балла. Полученные результаты свидетельствуют о том, что изменения носили не ситуативный, а системный характер, затронув эмоциональные установки, нормативные представления и реальные практики взаимодействия.

Четвертая задача, направленная на разработку рекомендаций по реализации педагогических условий по обеспечению благоприятного психологического климата в ДОО, была решена путем обобщения результатов опытно-экспериментальной работы и выделения управленчески значимых направлений дальнейшего развития. Итоги исследования позволяют рекомендовать руководителю дошкольной образовательной организации рассматривать работу с психологическим климатом как непрерывный процесс, включенный в систему

внутриорганизационного управления качеством, с обязательной опорой на регулярную диагностику и анализ динамики показателей. Практически значимой является необходимость институционализации коммуникативных практик: закрепления прозрачных каналов обратной связи, поддержания корректных форм обсуждения профессиональных затруднений, организации форматов совместного принятия решений и признания достижений сотрудников. Отдельное внимание следует уделять профилактике эмоционального напряжения и профессионального выгорания, поскольку эмоциональная устойчивость педагогов выступает базовым ресурсом как для климата коллектива, так и для качества образовательного процесса. Эффективность командообразования целесообразно поддерживать через регулярные совместные формы планирования и рефлексии, проектные группы и профессиональные сообщества, позволяющие укреплять чувство принадлежности и ответственность за общий результат.

В целом результаты исследования подтверждают выдвинутую гипотезу о том, что процесс формирования благоприятного психологического климата в дошкольной образовательной организации становится более успешным при реализации комплекса организационно-педагогических условий, включающих развитие коммуникативной компетентности персонала и внедрение методов эффективного командообразования. Доказано, что целенаправленная управленческая деятельность руководителя, основанная на диагностике, планировании и последовательной реализации развивающих мероприятий, обеспечивает измеримое улучшение психологической атмосферы, повышение качества профессиональных коммуникаций и укрепление согласованности действий педагогов. Полученный результат имеет практическую значимость для управленческой практики ДОО, поскольку демонстрирует управляемость социально-психологических параметров внутренней среды и возможность

их целенаправленного улучшения в интересах устойчивого развития образовательной организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Андреев В. И. Педагогика высшей школы. Инновационно-прогностический курс : учебное пособие / В. И. Андреев. – Казань : Центр инновационных технологий, 2013. – 500 с. - ISBN 5-93962-093-7
2. Андреева Г. М. Социальная психология / Г. М. Андреева. – Москва : Аспект Пресс, 2020. - ISBN: 978-5-7567-1323-7
3. Аникеева Н. П. Психологический климат в коллективе / Н. П. Аникеева. – Москва : Просвещение, 1989. – 223 с. - ISBN 5-09-001063-3 (В пер.).
4. Антонова Н. В. Социально-психологический климат в организациях с различным типом корпоративной культуры / Н. В. Антонова // Социальная психология и общество. – 2014. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialno-psihologicheskij-klimat-v-organizatsiyah-s-razlichnym-tipom-korporativnoy-kultury> (дата обращения: 12.01.2026).
5. Антонова Н. В. Социально-психологический климат образовательного коллектива: диагностика и управление / Н. В. Антонова. – Москва : Академия, 2014. – С. 1-7.
6. Байнова М. И. Стиль управления руководителя дошкольной образовательной организации как условие создания благоприятного психологического климата в коллективе / М. И. Байнова // Молодой ученый. – 2021. – № 6(348). – С. 406–407. – URL: <https://moluch.ru/archive/348/78462> (дата обращения: 09.01.2026).
7. Белоусова Т. Ю. Управление ДОО в условиях нового законодательства: Учеб.-метод. пособие / Р.Ю. Белоусова, А.Н. Новоселова, Н.М. Подоплелова. – Москва.: ТЦ Сфера, 2016. – 128 с. - ISBN 978-5-9949-1693-3
8. Бим-Бад Б. М. Педагогический энциклопедический словарь / Б. М. Бим-Бад. – Москва : Большая российская энциклопедия, 2009. – 527 с.

9. Битянова М. Р. Психология социального развития / М. Р. Битянова. – Москва : Генезис, 2019. – 368 с. - "ISBN 5-04-007344-5.
10. Вачков И. В. Основы технологии группового тренинга / И. В. Вачков. – Москва : Ось-89, 2021. – 176 с.
11. Гайнуллина А. В. Психологические проблемы деятельности руководителя по профилактике конфликтов и поддержанию благоприятного социально-психологического климата в служебных коллективах / А. В. Гайнуллина // Психология и педагогика служебной деятельности. – 2020. – № 4. – С. 40–42. – DOI: 10.24411/2658-638X-2020-10100.
12. Галкина Т. П. Организационные изменения: чем может помочь организационная культура / Т. П. Галкина // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – № 3. – С. 38–43.
13. Гончаров М. А. О психологическом климате в педагогическом коллективе и о возможностях руководителя на него повлиять / М. А. Гончаров // Вестник практической психологии образования. – 2012. – Т. 9, № 1. – С. 71–75. – URL: https://psyjournals.ru/journals/bppe/archive/2012_n1/Goncharov (дата обращения: 03.12.2025).
14. Гришина О. В. Управление профессиональными рисками в педагогических коллективах / О. В. Гришина. – Москва : Педагогическое общество России, 2019. – 231 с.
15. Дубских В. А. Особенности образовательного запроса руководителей дошкольных образовательных учреждений / В. А. Дубских, Т. П. Симакова // Конференциум АСОУ : сборник научных трудов и материалов научно-практических конференций. – 2016. – № 3. – С. 98–103.
16. Евтихов О. В. Управление персоналом организации / О. В. Евтихов. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 297 с. ISBN 978-5-16-009537-0.
17. Захарова Л. Н. Основы психологического консультирования организаций : учебное пособие / Л. Н. Захарова. – Москва : Логос, 2013. – 432 с.

18. Зонова О. А. К вопросу о стилях руководства / О. А. Зонова // Научный электронный журнал «Меридиан». – 2020. – № 2. – С. 156–158.

19. Казаков Д. О. Социально-психологический климат в образовательных коллективах / Д. О. Казаков, О. В. Чазов. – Нижний Новгород : ННГАСУ, 2013. – 218 с.

20. Казаков Д. О. Социально-психологический климат: понятие, содержание / Д. О. Казаков, О. В. Чазов. – URL: <https://elib.bsu.by/bitstream/123456789/55458/1/14.%D0%9A%D0%B0%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%B2%20%D0%94.%D0%9E.%2C%20%20%D0%A7%D0%B0%D0%B7%D0%BE%D0%B2%20%D0%9E.%D0%92.%20%20.pdf> (дата обращения: 12.01.2026).

21. Кисляков А. П. Психолого-педагогическая концепция формирования социальной безопасности личности будущего педагога : системно-логический подход : монография / П. А. Кисляков. – Москва : Русский журнал ; Шуя : Изд-во Шуйского фил. ИвГУ, 2014. - 438 с.

22. Климат социально-психологический // HT-Lab : гипертекстовый словарь методических терминов : [сайт]. – URL: <https://ht-lab.ru/obuchenie/slovari/gipertekstovyy/klimat-sotsialno-psikhologicheskii/> (дата обращения: 12.01.2026).

23. Климат социально-психологический // МЧС России : Термины МЧС России : [сайт]. – URL: <https://mchs.gov.ru/ministerstvo/o-ministerstve/terminy-mchs-rossii/term/569> (дата обращения: 12.01.2026).

24. Кобелева А. Л. Мотивационный менеджмент как фактор повышения эффективности управления персоналом / А. Л. Кобелева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 2. – С. 102–106.

25. Козлов В. В. Психологическое управление в менеджменте / В. В. Козлов, Г. М. Мануилов, Н. П. Фетискин. – Саратов : Вузовское образование, 2014. – 311 с. – ISBN 978-5-4497-4893-5

26. Коллектив. Личность. Общение : словарь социально-психологических понятий / под ред. Е. С. Кузьмина, В. Е. Семенова. – Санкт-Петербург : Питер, 2003. – 143 с.

27. Кузьмина Н. В. Профессионализм личности педагога / Н. В. Кузьмина. – Санкт-Петербург : Питер, 2018. – 117 с. - ISBN 5-06-002117-3.

28. Лосева Н. А. Организационно-педагогические условия формирования благоприятного социально-психологического климата в коллективе дошкольного образовательного учреждения / Н. А. Лосева, О. С. Сергейчук. – URL: <https://apni.ru/article/8892-stil-rukovodstva-kak-faktor-formirovaniya-bla> (дата обращения: 09.01.2026).

29. Лукьянова Л. И. Психологический климат как фактор эффективности педагогического коллектива ДОУ / Л. И. Лукьянова // Педагогика и психология образования. – 2021. – № 3. – С. 60–65.

30. Лутошкин А. Н. Эмоциональный потенциал коллектива / А. Н. Лутошкин. – Москва, 1988. – 146 с. - ISBN 5-7155-0041-9.

31. Методика оценки уровня психологического климата коллектива (А. Н. Лутошкин) : [сайт]. – URL: <https://clck.ru/3RLtFk>. pdf_(дата обращения: 12.01.2026).

32. Митина Л. М. Структурно-содержательная модель новой практики психологической подготовки педагогов / Л. М. Митина, Г. В. Митин // Актуальные проблемы психологического знания. – 2023. – № 1(62). – С. 122–143. – DOI: 10.51944/20738544_2023_1_122.

33. Михалюк О. С. Диагностика социально-психологического климата группы / О. С. Михалюк, Н. Ю. Хрящева // Практикум по общей экспериментальной и прикладной психологии. – Санкт-Петербург : Изд-во СПУ, 2000. – С. 441–447.

34. Морозов А. В. Характерологические особенности портрета лидера / А. В. Морозов, Е. К. Степанова // Социокультурные проблемы современного

человека : материалы III Международной научно-практической конференции. – Новосибирск : НГПУ, 2008. – С. 445–449.

35. Мудрая А. И. Социально-психологический климат студенческого коллектива : рекомендации для кураторов / А. И. Мудрая. – Минск : БГУИР, 2024. – 78 с. : ил. – ISBN 978-985-543-769-8.

36. Мудрая А. И. Социально-психологический климат студенческого коллектива : рекомендации для кураторов / А. И. Мудрая. – Минск : БГУИР, 2024. – 78 с. – ISBN 978-985-543-769-8.

37. Немов Р. С. Социально-педагогический анализ эффективности деятельности коллектива / Р. С. Немов. – Москва : Наука, 2015. – 276 с.

38. Нугуманова Л. Н. Наставничество в процессе профессиональной адаптации педагога: проблемные зоны и перспективы / Л. Н. Нугуманова // Ярославский педагогический вестник. – 2023. – № 6(135). – С. 18–26. – DOI: 10.20323/1813-145X_2023_6_135_18.

39. Педагогический энциклопедический словарь / гл. ред. Б. М. Бим-Бад. – Москва : Большая российская энциклопедия, 2002. – 528 с - ISBN 5-85270-230-7/

40. Платонов Ю. П. Основы социальной психологии / Ю. П. Платонов. – Санкт-Петербург : Речь, 2004. – 452 с. – ISBN 5-9268-0286-5.

41. Попов Ю. А. Современные подходы к управлению персоналом образовательного учреждения / Ю. А. Попов, Д. Г. Маркаров // Современные наукоемкие технологии. – 2016. – № 12-2. – С. 423–427.

42. Почебут Л. Г. Организационная социальная психология / Л. Г. Почебут, В. А. Чикер. – Санкт-Петербург : Речь, 2002. – 483 с. – ISBN 978-5-534-07752-0/

43. Профессиональное образование : словарь. – Москва : Академия, 2006. – 247 с. - ISBN 5-89714-013-8

44. Психологический словарь / под ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Политиздат, 1990. – 312 с. - ISBN 5-250-00364-8.

45. Пути разрешения конфликтных ситуации в государственных организациях / Д. М. Шакирова, А. Р. Миниханова, Е. А. Козлова [и др.] // Лидерство и менеджмент. – 2022. – Т. 9, № 3. – С. 891–902. – DOI: 10.18334/lim.9.3.114916.

46. Реан А. А. Психология педагогической деятельности : (Пробл. анализ) / А. А. Реан; Удм. гос. ун-т, Междунар. акад. акмеол. наук. – Ижевск : Изд-во Удм. ун-та, 1994. – 81 с. - ISBN 5-7029-0110-X : Б. ц.

47. Роль руководителя в формировании благоприятного морально-психологического климата в коллективе // Research-journal.org : [сайт]. – URL: <https://research-journal.org/archive/11-113-2021-november/rol-rukovoditelya-v-formirovanii-blagopriyatnogo-moralno-psixologicheskogo-klimata-v-kollektive> (дата обращения: 09.01.2026).

48. Российская Федерация. Законы. Об образовании в Российской Федерации : Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ : принят Государственной Думой 21 декабря 2012 г. : одобрен Советом Федерации 26 декабря 2012 г. // КонсультантПлюс : [сайт]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ (дата обращения: 12.01.2026).

49. Российская Федерация. Министерство образования и науки. Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования : приказ Минобрнауки России от 17 октября 2013 г. № 1155 (ред. от 08.11.2022) // Норматив : [сайт]. – URL: <https://normativ.kontur.ru/document?documentId=442993&moduleId=1> (дата обращения: 12.01.2026).

50. Российская Федерация. Министерство просвещения. Об утверждении федеральной образовательной программы дошкольного образования : приказ Минпросвещения России от 25 ноября 2022 г. № 1028 //

Минпросвещения России. Документы : [сайт]. – URL: <https://docs.edu.gov.ru/document/0e6ad380fc69dd72b6065672830540ac/> (дата обращения: 12.01.2026).

51. Российская Федерация. Министерство труда и социальной защиты. Профессиональный стандарт «Руководитель образовательной организации» : приказ Минтруда России от 06 октября 2015 г. № 691н.

52. Сергеева В. П. Управление образовательными системами : программно-методическое пособие / В. П. Сергеева. – Москва : Палладиум, 2000. – 143 с. - ISBN 5-94916-005-3/

53. Сидоренко Н. К. Стиль управления коллективом / Н. К. Сидоренко, Н. А. Секлецов // Молодой ученый. – 2016. – № 28. – С. 542–546.

54. Слостенин В. А. Педагогика / В. А. Слостенин, И. Ф. Исаев, Е. Н. Шиянов ; под ред. В. А. Слостенина. – 8-е изд., стер. - Москва : Академия, 2008. – 566 с.- ISBN 978-5-7695-4762-1/

55. Словарь по социальной психологии / под ред. А. В. Петровского. – Москва : Просвещение, 1985. – С. 214–215.

56. Словарь-справочник по педагогике и психологии. – Москва : Академический проект, 2008. – 164 с.- ISBN 978-5-9973-1175-9/

57. Социально-психологический климат в студенческой группе : методические рекомендации для кураторов академических групп // ННГАСУ : электронные ресурсы : [сайт]. – URL: <https://bibl.nngasu.ru/electronicresources/uch-metod/psychology/850507.pdf> (дата обращения: 12.01.2026).

58. Социально-психологический климат подразделения // Yurpsy.com : [сайт]. – URL: <https://yurpsy.com/files/biblio/psyupr/011.htm> (дата обращения: 12.01.2026).

59. Страчук А. М. Благоприятный психологический климат как средство повышения продуктивности обучения у студентов СПО / А. М. Страчук // Вестник науки. – 2024. – № 11(80), т. 4. – С. 1018–1022. – URL: <https://www.вестник-науки.рф/article/19055> (дата обращения: 03.05.2025).

60. Тест «Оценка уровня общительности» В. Ф. Ряховского : [сайт]. – URL: <https://гимназия18.рф/wp-content/uploads/Ocenka-urovnya-obshhitelnosti-Ryakhovskogo.pdf> (дата обращения: 12.01.2026).
61. Школа: управление по результатам : Практика пед. менеджмента / П. И. Третьяков. - Москва : Новая шк., 2001. – 313 с. - ISBN 5-7301-0280-1/
62. Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования (ФГОС ДО) : утвержден приказом Минпросвещения России от 31 июля 2020 г. № 373.
63. Философский энциклопедический словарь / гл. ред. Л. Ф. Ильичев, П. Н. Федосеев, С. М. Ковалев, В. Г. Панов. – Москва : Советская энциклопедия, 1983. – 840 с.
64. Шамова Т. И. Управление образовательными системами / Т. И. Шамова, П. И. Третьяков, Н. П. Капустин. – Москва : ВЛАДОС, 2001. – 319 с.- ISBN 5-691-00476-X/
65. Шепель В. М. Управленческая антропология: человековедческая компетентность менеджера / В. М. Шепель. – Москва : Дом педагогики, 2000. – 260 с. - ISBN 5-89382-100-9.
66. Шепель В. М. Управленческая психология / В. М. Шепель. – Москва : Политиздат, 1986.
67. Lencioni P. The Five Dysfunctions of a Team / P. Lencioni. – San Francisco : Jossey-Bass, 2002.
68. Stone D. Thanks for the Feedback / D. Stone, S. Heen. – New York : Penguin Books, 2014.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Анкета для педагогов «Оценка психологического климата, особенностей коммуникации и управленческой практики руководителя»

Инструкция. Пожалуйста, внимательно прочитайте вопросы и отметьте один вариант ответа в каждом пункте. В вопросах 11–12 допускается краткий свободный ответ. Если не указано иное, используйте шкалу: 1 – полностью не согласен(на); 2 – скорее не согласен(на); 3 – затрудняюсь ответить; 4 – скорее согласен(на); 5 – полностью согласен(на).

1. В коллективе преобладает доброжелательная атмосфера, мне психологически комфортно в повседневном взаимодействии с коллегами.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

2. В нашем коллективе принято уважительное отношение к мнению другого человека, даже если позиции различаются.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

3. Я могу открыто обсуждать профессиональные затруднения и получать поддержку коллег без опасения негативной оценки.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

4. В коллективе существуют понятные и устойчивые нормы профессионального общения (тон, формы обратной связи, правила обсуждения вопросов).

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5. Конфликтные ситуации, возникающие в коллективе, решаются конструктивно и, как правило, не переходят в личностное противостояние.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

6. Информация о задачах, изменениях и решениях администрации доводится своевременно и в понятном виде.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

7. Я получаю от руководителя (заведующего/заместителя) обратную связь по результатам работы, которая помогает улучшать качество профессиональной деятельности.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

8. В коллективе поощряются инициативность и предложение идей, сотрудники ощущают возможность участвовать в обсуждении значимых вопросов работы ДОУ.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

9. Уровень профессионального общения в коллективе (умение слушать, договариваться, корректно выразить позицию) можно оценить как высокий.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

10. В совместной работе с коллегами (мероприятия, методическая деятельность, взаимопомощь) я ощущаю согласованность и готовность к сотрудничеству.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

11. Какие трудности профессионального общения вы считаете наиболее характерными для нашего коллектива?

Свободный ответ (1–3 предложения): _____

12. Какие действия со стороны руководителя и администрации, на ваш взгляд, могли бы дополнительно улучшить психологический климат в коллективе?

Свободный ответ (1–3 предложения): _____

Паспортная часть (по желанию, для аналитики в обобщенном виде, без указания ФИО)

Стаж педагогической работы:

- до 3 лет;
- 3–10 лет;
- 11–20 лет;
- более 20 лет.

Должность:

- воспитатель;
- старший воспитатель;
- педагог-психолог;
- музыкальный руководитель;
- инструктор по физической культуре;
- иное (указать) _____.

Возрастная группа:

- ранний возраст;
- младшая;
- средняя;
- старшая;
- подготовительная;
- комбинированная.

Ключ к обработке (для исследователя). Вопросы 1–3 преимущественно отражают эмоционально-оценочный компонент климата. Вопросы 4, 6, 8 фиксируют когнитивно-нормативный компонент и восприятие управленческой прозрачности. Вопросы 5, 7, 9–10 отражают поведенческо-коммуникативный компонент и практики взаимодействия. Итоговый балл по шкальным вопросам рассчитывается как среднее значение по всем утверждениям и по каждому компоненту отдельно; ответы на вопросы 11–12 подвергаются качественному контент-анализу с выделением повторяющихся тем.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Программа «Развития коммуникативной культуры и укрепления психологического климата педагогического коллектива МБДОУ «Детский сад №157 г. Челябинска» на 2024–2025 учебный год»»

1. Общие положения.

Программа направлена на реализацию организационно-педагогических условий по обеспечению благоприятного психологического климата педагогического коллектива и является частью опытно-экспериментальной работы по теме «Деятельность руководителя по обеспечению благоприятного психологического климата в коллективе ДОУ».

Основой программы выступают научно-методические положения педагогической психологии, социальной педагогики и менеджмента образования, подтверждающие, что психологический климат коллектива зависит от уровня коммуникативной культуры педагогов, эффективности управленческого взаимодействия и развитости норм профессиональной кооперации.

2. Цель программы

Создание системы организационно-педагогических условий, обеспечивающих развитие коммуникативной культуры педагогов, укрепление межличностного взаимодействия и формирование благоприятного психологического климата в коллективе ДОУ.

3. Задачи программы

- Развить коммуникативные умения педагогов, направленные на конструктивное взаимодействие в профессиональной среде.
- Повысить культуру обратной связи и эффективность делового общения между педагогами и администрацией.
- Внедрить методы командного взаимодействия и согласованного принятия решений.

- Снизить уровень эмоциональной напряженности и конфликтности в коллективе.
- Повысить уровень психологической безопасности и профессионального доверия.
- Сформировать устойчивую систему ценностей, основанную на взаимном уважении, сотрудничестве и общих целях образовательной организации.

4. Сроки и этапы реализации программы

Сроки реализации: сентябрь 2024 г. – сентябрь 2025 г.

Таблица 1 – Этапы реализации программы развития коммуникативной культуры и укрепления психологического климата педагогического коллектива МБДОУ «Детский сад №157 г. Челябинска» на 2024–2025 учебный год

Этап	Период реализации	Основное содержание деятельности
Подготовительный этап	сентябрь – октябрь 2024 г.	Диагностика исходного состояния психологического климата, определение запросов педагогов, формирование инициативной группы, планирование мероприятий.
Формирующий этап	ноябрь 2024 г. – июль 2025 г.	Реализация комплекса мероприятий по развитию коммуникативной компетентности и укреплению командного взаимодействия.
Контрольно-рефлексивный этап	август – сентябрь 2025 г.	Проведение итоговой диагностики, подведение результатов, обсуждение достижений и определение направлений дальнейшего развития.

5. Основные направления реализации программы

- Развитие коммуникативной компетентности педагогов.
- Формирование и развитие командного взаимодействия.
- Психолого-педагогическое сопровождение коллектива и укрепление эмоциональной устойчивости.

6. Содержание и формы реализации программы

Таблица 2 – Содержание и формы реализации программы развития коммуникативной культуры и укрепления психологического климата педагогического коллектива МБДОУ «Детский сад №157 г. Челябинска» на 2024–2025 учебный год

Направление	Мероприятия	Форма реализации	Сроки проведения	Ответственные	Ожидаемые результаты
1	2	3	4	5	6
1. Развитие коммуникативной компетентности педагогов	Психолого-педагогический семинар «Эффективная коммуникация в педагогическом коллективе»	Семинар-дискуссия	Сентябрь 2024 г.	Заведующий, педагог-психолог	Осознание значимости общения для профессионального взаимодействия
	Тренинг «Слушать, слышать, понимать»	Тренинговое занятие	Октябрь 2024 г.	Педагог-психолог	Развитие навыков активного слушания, снижение коммуникативных барьеров
	Практикум «Как давать и принимать обратную связь»	Групповая работа, анализ кейсов	Ноябрь 2024 г.	Старший воспитатель	Формирование навыков корректного профессионального диалога
	Рефлексивная сессия «Эмоциональный интеллект педагога»	Модерационная встреча	Январь 2025 г.	Педагог-психолог	Повышение эмоциональной устойчивости и эмпатии
2. Формирование командного взаимодействия	Методическое объединение «Единое образовательное пространство ДОУ»	Совместное планирование	Февраль 2025 г.	Заместитель заведующего по УВР	Повышение согласованности действий, укрепление профессиональных связей

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6
	Фасилитационная сессия «Команда как ресурс развития ДОУ»	Педагогический совет в фасилитационном формате	Март 2025 г.	Заведующий	Совместное принятие управленческих решений, развитие партнерских отношений
	Проект «Территория доверия»	Корпоративный проект	Апрель–май 2025 г.	Инициативная группа педагогов	Укрепление атмосферы взаимного уважения и поддержки
	Деловая игра «Конфликт как точка роста»	Игровое моделирование ситуаций	Июнь 2025 г.	Педагог-психолог	Освоение конструктивных стратегий разрешения конфликтов
3. Психолого-педагогическое сопровождение	Индивидуальные консультации по вопросам коммуникации	Персональные встречи	В течение года	Руководитель, педагог-психолог	Повышение личной уверенности педагогов в межличностном взаимодействии
	Супервизионные встречи «Разбор трудных профессиональных случаев»	Групповая работа	Январь–август 2025 г.	Педагог-психолог	Снижение эмоционального выгорания, развитие профессиональной рефлексии
	Итоговое мероприятие «Мы – команда!»	Корпоративный день ДОУ	Сентябрь 2025 г.	Заведующий, старший воспитатель	Формирование чувства принадлежности и сплоченности коллектива

7. Ресурсное обеспечение программы:

- организационно-управленческое: поддержка администрации ДОУ;
- кадровое: участие заведующего, заместителей, педагога-психолога, старшего воспитателя, специалистов;
- методическое: разработка информационно-методических материалов, проведение обучающих модулей;
- материально-техническое: использование помещений ДОУ, мультимедийного оборудования, раздаточных материалов;
- информационное: использование интерактивных презентаций, анкет, диагностических карт и видеоматериалов.

8. Ожидаемые результаты реализации программы:

- повышение уровня коммуникативной компетентности педагогов и качества профессионального взаимодействия;
- укрепление доверительных отношений, повышение психологической безопасности и эмоциональной устойчивости коллектива;
- развитие командных форм работы, повышение согласованности действий педагогов;
- снижение уровня межличностных конфликтов и профессионального выгорания;
- повышение удовлетворенности педагогов условиями труда и стилем руководства;
- формирование у коллектива устойчивых норм профессионального общения, основанных на сотрудничестве и взаимопомощи.

9. Критерии эффективности программы

- динамика показателей по методике А. Н. Лутошкина (уровень благоприятности климата);
- изменение уровня коммуникабельности по тесту В. Ф. Ряховского;

- результаты анкетирования педагогов по авторской анкете (уровень удовлетворенности взаимодействием и руководством);
- снижение числа конфликтных ситуаций и обращений к администрации по межличностным вопросам;
- положительная обратная связь педагогов о характере психологической атмосферы в ДОУ.

10. Формы подведения итогов

- итоговый педагогический совет «Психологический климат и культура взаимодействия в педагогическом коллективе»;
- анкетирование участников по результатам участия в программе;
- сравнительный анализ данных констатирующего и контрольного этапов исследования;
- индивидуальные собеседования с педагогами и специалистами;
- публичная презентация результатов программы на городском методическом объединении.

11. Ожидаемый эффект

В результате реализации программы формируется эмоционально благоприятная, профессионально зрелая и сплоченная педагогическая команда, способная к самоорганизации, сотрудничеству и инновационной активности. Руководитель при этом выступает не только как администратор, но и как лидер, медиатор и фасилитатор педагогического взаимодействия.

Реализация программы позволяет рассматривать благоприятный психологический климат как управляемое состояние коллектива, выступающее ресурсом повышения качества образовательного процесса и профессионального развития педагогов.

