



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

«Управление социально-психологическим климатом педагогического  
коллектива»

Выпускная квалификационная работа по направлению  
44.04.01 Педагогическое образование  
Направленность программы магистратуры  
«Образовательный менеджмент»  
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

26,15 % авторского текста  
Работа рекомендована защите  
рекомендована/не рекомендована  
10 02 2021 г.  
кафедрой педагогики и  
психологии, к.п.н., доцент  
Г Гнатышина Е.В.

Выполнил (а):

Студент (ка) группы ЗФ-318-158-2-1  
Волкова Анна Валентиновна  
Научный руководитель:  
к.п.н., доцент

Салаватулина Лия Рашитовна

Челябинск

2021 год

## Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....	3
Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО – ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ КЛИМАТОМ В КОЛЛЕКТИВЕ.....	14
1.1 Социально-психологический климат: понятие и характеристика.....	14
1.2 Показатели социально-психологического климата в коллективе.....	26
1.3 Влияние управленческой стратегии на социально-психологический климат в коллективе.....	32
Выводы по первой главе.....	40
Глава 2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ПО УПРАВЛЕНИЮ СОЦИАЛЬНО – ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ КЛИМАТОМ В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ КОЛЛЕКТИВЕ.....	42
2.1 Цель, задачи, организация экспериментального исследования социально-психологического климата в педагогическом коллективе МБОУ "Еткульская СОШ".....	42
2.2 Организационное сопровождение управления социально-психологическим климатом в педагогическом коллективе .....	55
2.3 Мониторинг эффективности управления социально-психологическим климатом в педагогическом коллективе.....	61
2.4.Рекомендации по управлению социально-психологическим климатом в педагогическом коллективе.....	69
Выводы по второй главе.....	76
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	79
Список используемых источников.....	82
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....	92
ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....	94
ПРИЛОЖЕНИЕ 3.....	96

## ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день в сфере образовательных организаций происходят инновационные процессы, к ним относятся содержательные и организационные преобразования, внедрение результатов научного достояния в образовательную практику.

Особенности современного уклада жизни порождают все больший интерес к понятию, которое получило название социально-психологического климата коллектива. Заинтересованность данным феноменом вызвана требованиями, предъявляемыми к ресурсным возможностям педагога, к уровню и качеству его профессиональной подготовки, компетентностным характеристикам в изменяющихся условиях, в настоящее время происходящих в сфере образования. К работникам непосредственно связанным с педагогической деятельностью предъявляются определенные требования: эффективности, стрессоустойчивости, максимально быстрой адаптации к изменяющимся условиям труда, мобильности, толерантности, информативности, гибкости, способности осуществлять деятельность в режиме многозадачности. Жесткие рамки и изменяющиеся условия труда педагогов мгновенно влияют на показатели стабильности и благополучия социально-психологического климата коллектива, который, в свою очередь, является важным фактором удовлетворенности условиями и результатами труда, душевного благополучия, психического здоровья.

В исследованиях Л. Ланга, Ф. М. Бородкина, А. Я. Анцупова, Н.В. Гришиной, Г.И. Козырева, А.Г. Здравомыслова, Р. Фишера, Х. Корнелиуса научно доказано, что использование эффективных способов управления в решении задачи создания благоприятного социально - психологического климата – это объективная и крайне необходимая предпосылка активной деятельности руководителя[16, с.20].

К проблематике данной темы обращались многие исследователи, например, Н. Н. Обозов, Л. П. Буева, А. К. Уледов, Е.С. Кузьмин, К.К. Платонов описывают климат как состояние коллективного сознания, как общественно-психологический феномен. Климат, в данном случае, понимается как отражение в сознании людей комплекса явлений, связанных с их взаимоотношениями, условиями труда, методами его стимулирования [26].

В настоящее время в психологических исследованиях установлена прямая связь между состоянием социально-психологического климата коллектива и его трудовыми показателями. Исходя из тезисов научных работ, чем более благоприятным является социально-психологический климат, тем выше удовлетворенность трудом его коллектива[34]. Низкая удовлетворенность трудом может рассматриваться как одна из причин снижения производительности труда работников.

Источником удовлетворенности условиями труда в развитом коллективе является организация макро и микроклимата: внутриколлективная жизнь, в том числе и социально – психологический климат. Основной задачей является создание условий для эффективного преобразования педагогической системы образовательных учреждений, условий для комфортного, исключая негативные процессы, продуктивного труда, направленного на улучшение педагогической деятельности коллектива. Внедрение инновационных технологий в сфере образования сопряжено с рядом противоречий, одним из которых является стремление системы к сохранению стабильного положения. Ведь при создании и внедрении новшеств, происходит разрушение стереотипов, сложившегося порядка вещей, внутренняя перестройка работников и коллектива в целом, и как следствие – изменения в социально – психологическом климате образовательной организации. Достаточно сложная ситуация возникает, когда в коллективе необходимы

и неизбежны преобразования, которые не для всех членов коллектива будут благоприятны.

Такие ситуации грозят разрозненностью и отсутствием единства, возникновением конфликтных ситуаций. Во избежание негативных процессов при изменениях в условиях труда необходимо эффективно, своевременно и профессионально подготовить для этого почву.

Создавая условия для удовлетворенности работников условиями труда, необходимо иметь в виду тот факт, что она имеет чётко выраженную социальную обусловленность. С точки зрения деятельно-отношенческого подхода одним из основных условий необходимо назвать отношение к трудовым проявлениям как к ценности и психологические установки на деятельность. На деятельность продуктивность работников в сфере образования непосредственно влияет мотивация. Ведущим мотивом, по мнению психологов, является интерес к осуществляемой деятельности. Механизм интереса включает в себя удовлетворение потребности в переживаниях, а интенсивно переживается только новое, поэтому деятельность, движимая интересом, должна носить поисковый, творческий характер. Однообразие убивает эмоциональный настрой, интересу всегда необходима новизна. В основе мотивации и интереса лежит природная потребность человека в эмоциональном насыщении.

Удовлетворенность деятельностью движима непосредственным мотивом, т. е. нацеленным на процесс, именно к такой деятельности будет у человека наибольшая склонность и такая деятельность приносит человеку наибольшее удовлетворение, в данном случае имеются в виду склонности и способности к педагогической деятельности.

Профессиональное, личностное развитие педагога возможно в комфортных условиях труда образовательной организации, благоприятных взаимоотношений в педагогическом коллективе. Таким образом, характер

социально - психологического климата трудового коллектива в целом зависит от внутригрупповых взаимоотношений, уровня группового развития и стиля руководства.

Возможности руководителей образовательных организаций в управлении социально – психологическим климатом, эмоциональной атмосферой педагогического коллектива очень велики. В настоящий момент существенно возросли требования к уровню психологической включенности индивида в его трудовую деятельность и постоянным ростом их личностных притязаний людей, усложнением их психической жизнедеятельности людей.

Создание благоприятного и совершенствование психологического климата коллектива – это задача развертывания социального и психологического потенциала общества и личности, создания наиболее наполненного, комфортного и стабильного образа жизни людей. Условия, влияющие на удовлетворенность процессом и результатами труда и на успешность их совместной деятельности, происходят во взаимодействии членов рабочей группы.

Составляющими благоприятного психологического климата принято считать: психические состояния и свойства педагогического коллектива, его творческий и нравственный микроклимат, настроение, сплоченность, управленческая и трудовая активность, психологическая совместимость.

На наш взгляд, управление психологическим климатом в образовательных организациях содействует его благоприятному формированию, необходимому для удовлетворенности условиями труда и плодотворной, творческой работы членов педагогического коллектива.

**Актуальность** настоящего исследования определяется условиями модернизации системы образования. Задача управления современной школой – не только сохранить коллектив, но и мотивировать членов педагогического коллектива на выполнение стоящих перед учреждением

задач по воспитанию и обучению подрастающего поколения. А это зависит от умения руководителя, администрации школы сформировать сплоченный, творчески работающий педагогический коллектив.

Проблема управления социально-психологическим климатом в коллективе занимает одно из ведущих мест в системе управления организацией и здесь необходимо решать три неразрывно связанные задачи: улучшение группового и организационного климата; необходимые изменения моделей руководства и лидерства; изучение и применение конструктивных моделей разрешения конфликтов на всех уровнях функционирования организации [20, с. 714].

На основании вышеизложенного сформулируем ряд **противоречий**:

– между объективной необходимостью в разработке и реализации новых методов управления социально - психологическим климатом коллектива образовательной организации и недостаточной компетентностью руководящих кадров в данном направлении;

– между потребностью современной образовательной организации в эффективных методах и способах управления социально - психологическим климатом коллектива образовательной организации в соответствии с нововведениями и недостаточным потенциалом существующего инструментария по данной проблеме.

На основании изучения актуальности и противоречий была выявлена и сформулирована **проблема** исследования, которая заключается в поиске и выборе системы мер эффективного управления социально-психологическим климатом педагогического коллектива.

Актуальность, противоречия и проблема обусловили выбор темы исследования: **«Управление социально - психологическим климатом в педагогическом коллективе»**.

**Объект:** социально - психологический климат коллектива образовательной организации.

**Предмет:** организационное сопровождения управления социально-психологическим климатом педагогического коллектива.

**Цель исследования** состоит в выявлении, определении и обосновании организационного сопровождения управления социально-психологическим климатом в педагогическом коллективе.

**Гипотеза исследования:** управление социально-психологическим климатом коллектива образовательной организации будет эффективным, если:

- на основе системного, личностного, деятельностного подходов, будет сконструирована и внедрена модель организационного сопровождения управления социально-психологическим климатом педагогического коллектива;
- разработана программа психологического сопровождения педагогов, как инструмента принятия управленческих решений;
- определен стратегический план действий по управлению социально-психологическим климатом.

В соответствии с проблемой, целью и сформулированной гипотезой, мы определили следующие **задачи исследования:**

1. На основе анализа психолого-педагогической литературы раскрыть сущность понятия «социально-психологический климат» и выявить его характеристики.
2. Определить показатели социально-психологического климата в коллективе.
3. Выявить влияние управленческой стратегии на социально-психологический климат в коллективе.
4. Проанализировать состояние социально-психологического климата на примере конкретной организации и разработать модель организационного сопровождения управления социально-психологическим климатом.

5. Экспериментальным путем проверить эффективность модели и программного обеспечения управления социально-психологическим климатом.

**Методологической основой исследования** являются философские положения о всеобщей связи и взаимообусловленности явлений, о ведущей роли деятельности в формировании личности и ее реализации, общепсихологические идеи взаимодействия человека с социальной и культурной средой, как условие его личностного развития, общенаучные принципы целостности, системности, развития идеи системного, деятельностного, личностного подходов.

#### **Теоретическую основу исследования составили**

– основные положения психологии малых социальных групп (Н.И. Шевандрин, Г. М. Андреева, Е. Л. Кричевский, А. И. Донцов, Н.Н. Обозов и др.);

– основные положения психологии общения и межличностных взаимоотношений (В. Г. Крысько, Ю. М. Жуков, В. С. Агеев, Я.Л. Коломинский и др.);

– психологические теории коллектива и концепции психологического климата коллектива (О.И. Зотова, В.В. Бойко, Р.С. Немов, А.И. Донцов, Ю.М. Жуков и др.), раскрывающие природу и факторы психологического климата, структуру его проявлений, возможности целенаправленного психологического воздействия, направленного на формирование благоприятного психологического климата в коллективе;

– работы В. А. Дятлова, Р. Х. Шакурова, Д. А. Даниловой, Т.С. Кабаченко, П.А. Малуева, В.С. Лазарева, А.Л. Свеницкого и др., посвященные исследованию психологии управления персоналом, управления человеческими ресурсами и педагогическим коллективом.

Нормативной базой послужили: Приказ Минтруда России "Об утверждении профессионального стандарта "Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)"; «Концепция развития психологической службы в системе образования в Российской Федерации на период до 2025 года»; Закон Челябинской области "Об образовании в Челябинской области"; Постановление Правительства Челябинской области "О государственной программе Челябинской области "Развитие образования в Челябинской области" на 2018 - 2025 годы";

Для решения поставленных задач и проверки гипотезы нами был использован комплекс взаимообусловленных **методов исследования**:

- теоритические (анализ философской, психологической, педагогической и научно-методической литературы по проблеме исследования; изучение нормативно правовых документов; обобщение педагогического опыта; моделирование, прогнозирование и перспективное планирование);

- эмпирические (анкетирование, беседа, прямое и косвенное наблюдение, педагогический эксперимент);

- статистические (методы количественного и качественного анализа результатов, обработки данных экспериментальной работы).

Выбранная методология и поставленные задачи определили **ход исследования**, которое проводилось в три этапа.

**На I этапе - теоретико-аналитическом (2019 год.)** Изучено и проанализировано состояние проблемы управления социально-психологическим климатом, осуществлялся историко-педагогический анализ литературы, а также законодательная и нормативно-правовая база по исследуемой проблеме. Сформулированы исходные позиции исследования: цель, гипотеза, задачи, определены методология и методика опытно-поисковой работы.

**На II этапе - эмпирическом (2020 год).** Проведен констатирующий этап эмпирического исследования по определению состояния проблемы и выявлению возможностей и перспектив ее решения в условиях образовательной организации, диагностика удовлетворенности условиями и результатами труда. Проведен формирующий этап эмпирического исследования, где апробирована модель организационного сопровождения управления социально-психологическим климатом коллектива образовательной организации. Проведен итоговый этап эмпирического исследования (повторная диагностика удовлетворенности условиями и результатами труда коллектива образовательной организации).

**На III этапе - итогово-аналитическом (2021 год).** Проведен анализ данных полученных в ходе эмпирического исследования, систематизация и обобщение результатов опытно-поисковой работы; сформулированы выводы, осуществлено оформление материалов исследования.

**База исследования:** МБОУ «Еткульская СОШ» с. Еткуль. Исследованием были охвачены 30 педагогов

**Теоретическая значимость исследования** заключается в следующем:

1. Определен комплекс теоретико-методологических подходов к изучению проблемы социально-психологического климата педагогического коллектива, включающий системный, личностный, деятельностный подходы, которые обусловили содержательное наполнение и технологический аппарат исследования.
2. Выявлен стратегический план действий по управлению социально-психологическим климатом в педагогическом коллективе.
2. Разработана модель организационного сопровождения управления социально-педагогическим климатом педагогического коллектива, особенностью которой является открытость и вариативность.

**Практическая значимость исследования определяется:**

- созданием методических рекомендаций по управлению социально-психологическим климатом педагогического коллектива.
- разработкой программы психологического сопровождения педагогов, как инструмента прития управленческих решений;
- основными результатами исследования, отраженными в публикациях.

**Достоверность результатов исследования** обеспечивается его методологической и теоретической обоснованностью; совокупностью взаимодополняющих методов, адекватных природе изучаемого целостного явления, цели и задачам исследования; репрезентативностью выбора испытуемых, положительными результатами экспериментальной работы; сочетанием количественного и качественного анализа полученных результатов.

#### **Апробация и внедрение результатов исследования.**

Основные теоритические положения, выводы и научно-практические рекомендации исследования обсуждались на заседаниях методических объединений, педагогических советах и совещаниях «МБОУ «Еткульская СОШ»; научных семинарах магистрантов; августовской конференции педагогических работников Еткульского муниципального района; Международной конференции «Инновационное образование глазами современной молодежи»; публикаций результатов исследований в научном журнале «Актуальные исследования»: «Психолого-педагогическое сопровождение педагогов на предмет эмоционального выгорания» (2020 год), «Программа психолого-педагогического сопровождения педагогов как инструмент формирования благоприятного климата в коллективе» (2021 год).

Внедрение результатов исследования осуществлялось в ходе практической педагогической деятельности автора в качестве заместителя директора по воспитательной работе «МБОУ «Еткульская СОШ».

**Структура диссертации.** Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы (источников: 78) и приложений. Текст иллюстрирует 23 рисунка и 4 таблицы. Общий объем работы – 119 страниц.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО – ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ КЛИМАТОМ В КОЛЛЕКТИВЕ

## 1.1 Социально-психологический климат: понятие и характеристика

Производительность труда, удовлетворенность работников трудом и коллективом – это условия благоприятного социально – психологического климата, который, в свою очередь, не является простым следствием провозглашенных девизов и усилий менеджеров. Он представляет собой итог осуществления специальных мероприятий, систематической психологической работы с коллективом, направленной на организацию отношений между менеджерами и сотрудниками.

Постоянной практической задачей менеджеров является формирование и совершенствование социально-психологического климата. Создание благоприятного климата является делом не только ответственным, но и творческим, требующим знаний его природы и средств регулирования, понимания психологии людей, их эмоционального состояния, настроения, душевных переживаний, волнений, отношений друг с другом, умения предвидеть вероятные ситуации во взаимоотношениях членов группы. [31, с. 127].

Понятие «климат» имеет корни в социальной психологии. Этот термин, ныне широко употребляемый, часто принято ставить в один ряд с понятиями духовной атмосферы, духа коллектива и преобладающего настроения. В отечественной психологии наметились четыре основных подхода к пониманию природы социально-педагогического климата. Представителями первого подхода (Л.П. Буюева, Е.С. Кузьмин, Н.Н. Обозов, К.К. Платонов, А.К. Уледов) климат рассматривается как общественно-психологический феномен, как состояние коллективного сознания. Климат

понимается как отражение в сознании людей комплекса явлений, связанных с их взаимоотношениями, условиями труда, методами его стимулирования [16,26,34].

Под социально-психологическим климатом, считает Е.С. Кузьмин, необходимо понимать такое социально-психологическое состояние малой группы, которое отражает характер, содержание и направленность реальной психологии членов организации [26].

Сторонники второго подхода (А.А. Русалинова, А.Н. Лутошкин) подчеркивают, что сущностной характеристикой социально - психологического климата является общий эмоционально - психологический настрой. Климат понимается как настроение группы людей [24].

Авторы третьего подхода (В.М. Шепель, В.А. Покровский, Б.Д. Парыгин) анализируют социально-психологический климат через стиль взаимоотношений людей, находящихся в непосредственном контакте друг с другом. В процессе формирования складывается система межличностных отношений, определяющих социальное и психологическое самочувствие каждого члена группы [26, 41,23].

Создатели четвертого подхода (В.В. Косолапов, А.Н. Щербань, Л.Н. Коган) определяют климат в терминах социальной и психологической совместимости членов группы, их морального единства, сплоченности, наличия общих мнений, обычаев и традиций [1, 13].

Но все они сходятся во мнении, что феномен социально-психологического климата включает понятие состояния психологии организации как единого целого, которое интегрирует частные групповые состояния [29; 30].

Термин «психологический климат» в отечественной социальной психологии впервые использовал Н.С. Мансуров, который изучал производственные коллективы [6]. Климат социально-психологический (от

греч. klima (klimatos) - наклон) - качественная сторона межличностных отношений, проявляющаяся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в группе[12].

В.М. Шепель раскрыл содержание социально-психологического климата как эмоциональную окраску психологических связей членов коллектива, возникающей на основе их симпатии, совпадения характеров, интересов, склонностей. Он считал, что климат отношений между людьми в организации состоит из трех составляющих [40].

Первая составляющая - это социальный климат, который определяется осознанием общих целей и задач организации. Вторая составляющая - моральный климат, определяющийся принятыми моральными ценностями организации. Третья составляющая - это психологический климат, т.е. те неофициальные отношения, которые складываются между работниками. В целом, этот феномен принято называть социально-психологическим климатом коллектива организации.

Отношениями между членами трудового коллектива обусловлены двумя факторами: основной деятельностью (формальные отношения) и межличностными отношениями (неформальные отношения). Состояние неформальных межличностных отношений в коллективе называют социально-психологическим климатом, который характеризуется прочностью внутренних связей между членами коллектива [8].

Социально-психологический климат включает целый комплекс различных характеристик как интегральное состояние организации. Разработана определенная система показателей, на основании которых оказывается возможным оценить уровень и состояние социально-психологического климата в организации, это показатели: удовлетворенность стилем руководства организации, работников организации характером и содержанием труда, профессиональной

подготовкой персонала, взаимоотношениями с коллегами по работе и менеджерами, уровнем конфликтности отношений.

Зарубежные исследователи выделяют такое важное психологическое понятие как доверие, являющееся основой организационного успеха (Роберт Брюс Шо). С одной стороны, доверие - это проблема отношений между людьми, т.е. важная составляющая социально-психологического климата организации [21].

Но с более широкой точки зрения, доверие - это мощная универсальная сила, влияющая практически на все, что происходит внутри организации и в отношениях между организациями и одновременно являющаяся структурной и культурной характеристикой организации. Р.Б. Шо определяет факторы, формирующие доверие. Это - порядочность, компетентность, лояльность, открытость сотрудников фирмы. Все эти факторы рассматриваются во взаимосвязи как «социальный капитал», достигнутый в организации [21].

Раскрывая понятие социально – психологический климат, необходимо рассматривать два его уровня. Первый уровень - относительно постоянный, статический. Это устойчивые взаимоотношения членов коллектива, их интерес к работе и коллегам. На этом уровне социально-психологический климат понимается как устойчивое состояние, однажды сформированное и способное долгое время сохранять свою сущность и не разрушаться. [31, с. 129].

С позиции данного уровня сформировать благоприятный социально – психологический климат в коллективе легче поддерживая его на определенном уровне, но довольно сложно его сформировать, с учетом прошлого опыта. Члены коллектива чувствуют определенную устойчивость, стабильность своего положения и статуса в системе взаимоотношений, поэтому коррекция свойств и контроль осуществляются эпизодически.

Определенное влияние на результаты коллективной и индивидуальной деятельности, на работоспособность членов группы, на качество и количество продуктов их труда оказывает состояние климата менее чувствительного к различным воздействиям и изменениям со стороны окружающей среды [31, с. 129].

Второй уровень – динамический или меняющийся. Это психологическое настроение сотрудников и ежедневный настрой в процессе работы. Понятие «психологическая атмосфера» хорошо описывает данный уровень. Психологическая атмосфера, в отличие от социально-психологического климата, характеризуется более динамичными изменениями и меньше осознается коллективом, изменение психологической атмосферы влияет на работоспособность личности и настроение в течение рабочего дня.

Изменения климата всегда более выражены, заметны, они осознаются и переживаются людьми более остро; чаще всего человек успевает адаптироваться к ним. Накопление количественных изменений в психологической атмосфере ведет к переходу ее в иное качественное соединение, в другой социально-психологический климат [31, с. 130].

По мнению Л.Г. Почебут, социально-психологический климат - это состояние психологии организации как единого целого, которое интегрирует частные групповые состояния. Климат - это не сумма групповых состояний, а их интеграл [31, с. 130].

Одна из главных проблем для руководителей организации – это взаимосвязь между эффективностью организации и ее социально-психологическим климатом. Поэтому знание составляющих социально-психологического климата организации, разработанных как отечественными, так и зарубежными исследователями так актуально и важно. Благоприятный социально-психологический климат - это итог

систематической работы и мероприятий руководителей, менеджеров, психологов и всех сотрудников организации.

В своей работе мы сформировали следующее понятие, которого мы будем придерживаться на протяжении всей работы. Социально-психологический климат - это преобладающая и относительно устойчивая духовная атмосфера или психический настрой коллектива, проявляющийся как в отношениях людей друг к другу, так и в их отношениях к общему делу, который достигается путем создания благоприятных условий для всего коллектива.

Характеристиками благоприятного социально-психологического климата являются [25, с. 10]:

- доверие и высокая требовательность членов группы друг к другу;
- доброжелательная и деловая критика;
- свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива;
- отсутствие давления руководителей на подчиненных и признание за ними права принимать значимые для группы решения;
- достаточная информированность членов коллектива о его задачах и состоянии дел при их выполнении;
- удовлетворенность принадлежностью к коллективу;
- высокая степень эмоциональной включенности и взаимопомощи в ситуациях, вызывающих состояние фрустрации у кого-либо из членов коллектива;
- принятие на себя ответственности за состояние дел в группе каждым из ее членов;
- удовлетворенность условиями труда.

Социально-психологический климат в коллективе зависит от общего состояния окружающих его людей и характеризуется специфической для

совместной деятельности людей атмосферой психического и эмоционального состояния каждого.

Социально-психологический климат - это психический настрой коллектива или преобладающая и относительно устойчивая духовная атмосфера, проявляющийся как в отношениях людей друг к другу, так и в их отношениях к деятельности.

Социально-психологический климат может быть положительным (здоровым и благоприятным) и отрицательным (неблагоприятным). Он является одним из наиболее важных элементов в общей системе условий существования и жизнедеятельности человека.

Улучшение социальных и экономических показателей профессиональной деятельности коллектива являются результатом положительного социально - психологического климата. Ухудшение социализации группы, а, следовательно, и экономических результатов деятельности коллектива и организации в целом являются индикатором отрицательного психологического климата.

Атмосфера той или иной группы проявляется через характер психической настроенности людей, которая может быть созерцательной или деятельностной, жизнерадостной или пессимистичной, праздничной или будничной.

Внимание, духовный подъём, обоюдная симпатия, а также и жизнерадостность, являются основными проявлениями благоприятного социально - психологического климата, опирающиеся на привлекательные задачи, продуктивные цели совместной деятельности, обстановку взаимной ответственности.

Анализ психолого-педагогической литературы позволяет выделить ряд факторов, определяющих социально-психологический климат в коллективе.

*Глобальная макросреда:* совокупность культурных, экономических, политических и др. условий, то есть - обстановка в обществе. Стабильность в экономической, политической жизни общества косвенно влияют на социально-психологический климат рабочих групп и обеспечивают социальное и психологическое благополучие его членов.

*Локальная макросреда,* т.е. организация, в структуру которой входит трудовой коллектив. Размеры организации, отсутствие функционально-ролевых противоречий, статусно-ролевая структура, степень централизации власти, состав структурных подразделений, участие сотрудников в планировании, в распределении ресурсов и т.д.

*Удовлетворенность работой.* Большое значение для формирования благоприятного климата имеет то, насколько работа является для человека интересной, разнообразной, творческой, соответствует ли она его профессиональному уровню, позволяет ли реализовать творческий потенциал, профессионально расти.

*Физический микроклимат,* условия труда в контексте санитарно-гигиенических требований. Плохая освещенность, шум, духота, могут косвенно повлиять на психологическую атмосферу в группе и стать источником повышенной раздражительности. Напротив, благоприятные санитарно-гигиенические условия и хорошо оборудованное рабочее место повышают удовлетворенность от трудовой деятельности в целом, способствуя формированию благоприятного социально – психологического климата.

*Привлекательность работы* повышают удовлетворенность условиями труда, оплатой, системой материального и морального стимулирования, социальным обеспечением, распределением отпусков, режимом работы, информационным обеспечением, перспективами карьерного роста, возможностью повысить уровень своего

профессионализма, уровнем компетентности коллег, характером деловых и личных отношений в коллективе по вертикали и горизонтали и т.д. [1].

Привлекательность работы зависит от того, насколько ее условия соответствуют ожиданиям субъекта и позволяют реализовать его собственные интересы, удовлетворить потребности личности:

- в хороших условиях труда и достойном материальном вознаграждении;
- в общении и дружеских межличностных отношениях;
- в успехе, достижениях, признании и личном авторитете, обладании властью и возможностью влиять на поведение других;
- в творческой и интересной работе, возможности профессионального и личностного развития, реализации своего потенциала [21. с. 109].

*Характер выполняемой деятельности.* Монотонность деятельности, ее высокая ответственность, наличие риска для здоровья и жизни сотрудника, стрессогенный характер, эмоциональная насыщенность и т.д. - все это факторы, которые косвенно могут негативно сказаться на социально – психологическом климате в рабочем коллективе.

*Организация совместной деятельности.* Формальная структура группы, способ распределения полномочий, наличие единой цели влияет на социально – психологический климат. Взаимозависимость задач, нечеткое распределение функциональных обязанностей, несоответствие сотрудника его профессиональной роли, психологическая несовместимость участников совместной деятельности повышают напряженность отношений в группе и могут стать источником конфликтов.

*Психологическая совместимость* является важным фактором, влияющим на социально – психологический климат. Под психологической совместимостью понимают способность к совместной деятельности, в основе которой лежит оптимальное сочетание в коллективе личностных

качеств участников. Психологическая совместимость может быть обусловлена сходством характеристик участников совместной деятельности [35].

На степень психологической совместимости сотрудников влияет то, насколько однородным является состав рабочей группы по различным социальным и психологическим параметрам.

Выделяют три уровня совместимости: психофизиологический, психологический и социально-психологический:

Психофизиологический уровень совместимости имеет в своей основе оптимальное сочетание особенностей системы органов чувств (зрение, слух, осязание и т.д.) и свойств темперамента. Этот уровень совместимости приобретает особое значение при организации совместной деятельности. Холерик и флегматик будут выполнять задание в разном темпе, что может повлечь за собой сбой в работе и напряженность в отношениях между рабочими.

Психологический уровень предполагает совместимость характеров, мотивов, типов поведения. Социально-психологический уровень совместимости основан на согласованности социальных ролей, социальных установок, ценностных ориентации, интересов.

Двум субъектам, стремящимся к доминированию, будет сложно организовать совместную деятельность. Совместимости будет способствовать ориентация одного из них на подчинение. Вспыльчивому и импульсивному человеку больше подойдет в качестве напарника спокойный и уравновешенный сотрудник. Психологической совместимости способствуют критичность к себе, терпимость и доверие по отношению к партнеру по взаимодействию [35].

Сработанность - это результат совместимости сотрудников. Она обеспечивает максимально возможную успешность совместной деятельности при минимальных затратах.

Сработанность - показатель согласованности межиндивидуального взаимодействия в условиях конкретной совместной деятельности. Сработанность характеризуется высокой продуктивностью совместной работы индивидов. Таким образом, основа сработанности - успешность и выгодность именно совместной деятельности, когда между ее участниками возникает согласованность действий. М.Г. Рогов и Н.Н. Обозов считают, что для нормального функционирования коллектива очень важна сработанность на уровне «руководитель - заместитель» [26, с. 57].

*Характер коммуникаций в организации* также выступает в качестве фактора социально-психологического климата. Отсутствие полной и точной информации по важному для сотрудников вопросу создает благодатную почву для возникновения и распространения слухов и сплетен, плетения интриг и закулисных игр.

Руководителю стоит внимательно следить за удовлетворительным информационным обеспечением деятельности организации. Низкая коммуникативная компетентность сотрудников также ведет к коммуникативным барьерам, росту напряженности в межличностных отношениях, непониманию, недоверию, конфликтам. Умение ясно и точно излагать свою точку зрения, владение приемами конструктивной критики, навыками активного слушания и т.д. создают условия для удовлетворительной коммуникации в организации [17, с. 174].

*Стиль руководства.* Роль руководителя в создании оптимального социально – психологического климата является решающей.

Демократический стиль развивает общительность и доверительность взаимоотношений, дружелюбность. При этом нет ощущения навязанности решений извне, «сверху». Участие членов коллектива в управлении, свойственное этому стилю руководства, способствует оптимизации социально - психологического климата.

Авторитарный стиль обычно порождает враждебность, покорность и заискивание, зависть и недоверие. Но если этот стиль приводит к успеху, который оправдывает его использование в глазах группы, он способствует благоприятному социально – психологическому климату, как например, в спорте или в армии.

Попустительский стиль имеет своим следствием низкую продуктивность и качество работы, неудовлетворенность совместной деятельностью и ведет к формированию неблагоприятного социально – психологического климата. Попустительский стиль руководства может быть приемлем лишь в некоторых творческих коллективах [19].

Если руководитель предъявляет завышенные требования, прилюдно критикует сотрудников, часто наказывает и редко поощряет, не ценит их вклад в совместную деятельность, угрожает, пытается запугать увольнением, лишением премии и т.д., ведет себя в соответствии с лозунгом «начальник всегда прав», не прислушивается к мнению подчиненных, невнимателен к их нуждам и интересам, то он формирует нездоровую рабочую атмосферу.

Отсутствие взаимного уважения и доверия заставляет людей занимать оборонительную позицию, защищаться друг от друга, сокращается частота контактов, возникают коммуникативные барьеры, конфликты, появляется желание покинуть организацию и, как следствие, происходит снижение производительности и качества продукции.

Даже если руководитель использует авторитарный стиль управления, он может быть позитивным, если, принимая решение, учтет интересы служащих, объяснит им свой выбор, сделает свои действия понятными и обоснованными, иными словами, станет больше внимания уделять установлению прочной и тесной связи с подчиненными.

Существуют определённые признаки, по которым косвенно можно судить об атмосфере в группе. К ним относят:

- уровень текучести кадров;
- производительность труда;
- качество продукции;
- количество прогулов и опозданий;
- количество претензий, жалоб, поступающих от сотрудников и клиентов;
- выполнение работы в срок или с опозданием;
- аккуратность или небрежность в обращении с оборудованием;
- частота перерывов в работе.

Для налаживания дисциплины, повышения производительности труда и создания благоприятного социально-психологического климата руководителю необходимо знать уровень межличностных отношений в коллективе. Верный признак благоприятного социально-психологического климата - активное участие всех членов коллектива в управлении, которое может принять форму самоуправления.

На основании всего вышеизложенного, можно отметить, что основой положительного благоприятного социально-психологического климата являются общественно значимые мотивы отношения к труду у членов трудового коллектива. Оптимальное сочетание этих мотивов возможно в том случае, если задействовать три компонента: материальную заинтересованность к данной конкретной работе, непосредственный интерес к процессу труда, гласное обсуждение результатов трудового процесса.

Для определения благоприятного или неблагоприятного социально-психологического климата в коллективе существуют определённые показатели, которые раскрыты в следующем параграфе.

## 1.2 Показатели социально-психологического климата в коллективе

Социально-психологический климат как интегральное состояние группы включает в себя целый комплекс различных характеристик. Поэтому его невозможно измерить по какому-либо одному показателю. Разработана определенная система показателей, на основании которых оказывается возможным оценить уровень и состояние социально-психологического климата [27].

При изучении социально-психологического климата с помощью анкетного опроса за основной показатель обычно берется:

*Удовлетворенность членов группы характером, содержанием труда и социально – психологическим климатом.*

Этот показатель можно определить по ответам на такие вопросы анкеты, как:

Стороны школьной жизни

1. Статус школы в образовательном пространстве района, ее общий имидж.
2. Оснащенность оборудованием вашего учебного предмета, состояния материальной базы кабинетов, в которых вы работаете.
3. Удовлетворенность учебной нагрузкой.
4. Удовлетворенность заработной платой.
5. Удовлетворенность условиями, создаваемыми в школе для учителей (удобство, комфорт, ритмичность и плановость работы, безопасность, забота о здоровье и т.п.)
6. Отношения между администрацией и учителями (сочетание требовательности с демократичностью, реакция администрации на пожелания, вопросы, просьбы).
7. Возможность для профессионального развития.
8. Признание ваших успехов и достижений:
  - Администрацией школы

- Коллегами

9. Возможности участия в управлении школой, в выработке и принятии решений.

10. Общий социально-психологический и эмоциональный климат:

- В школе в целом
- В педагогическом коллективе

Задавая подобные вопросы анкетированным, исследователь в результате выясняет круг проблем организации. Математический анализ данных позволяет выявить характеристики и факторы благоприятного и неблагоприятного психологического климата.

В своих работах А.П. Панфилова, Д.Б. Парыгин рассматривали характеристики благоприятного и неблагоприятного социально-психологического климата в коллективе.

*Характеристики благоприятного социально-психологического климата [29]:*

В организации преобладает бодрый, жизнерадостный тон: взаимоотношений между работниками, оптимизм в настроении; отношения строятся на принципах сотрудничества, взаимной помощи, доброжелательности; членам группы нравится участвовать в совместных делах, вместе проводить свободное время; в отношениях преобладают одобрение и поддержка, критика высказывается с добрыми пожеланиями (развивающая критика).

В организации существуют нормы справедливого и уважительного отношения ко всем его членам, здесь всегда поддерживают слабых, выступают в их защиту, помогают новичкам.

В организации высоко ценят такие черты личности, как принципиальность, честность, трудолюбие и бескорыстие.

Сотрудники организации активны, полны энергии, они *быстро* откликаются, если нужно сделать полезное для всех дело, добиваются высоких показателей в труде и профессиональной деятельности.

Успехи или неудачи отдельных сотрудников вызывают сопереживание и искреннее участие всех членов организации; они испытывают чувство гордости за свою фирму, ее достижения и неудачи переживаются как собственные.

В отношениях между группировками внутри организации (структурными подразделениями: участками, отделами, бригадами *и* пр.) существует взаимное расположение, понимание, сотрудничество

В трудные для организации минуты происходит эмоциональное единение («один - за всех, и все - за одного»), велико желание трудиться совместно; группа открыта, стремится сотрудничать с другими группами.

*Характеристики неблагоприятного социально-психологического климата*[29]:

1. В организации преобладают подавленное настроение, пессимизм, наблюдаются конфликтность, агрессивность, антипатии людей друг к другу, присутствует соперничество; сотрудники проявляют отрицательное отношение к более близкому общению друг с другом; критические замечания носят характер явных или скрытых выпадов, люди позволяют себе принижать личность другого, каждый считает свою точку зрения главной и нетерпим к мнению остальных.

2. В организации отсутствуют нормы справедливости и равенства во взаимоотношениях, она заметно разделяется на «привилегированных» и «пренебрегаемых», здесь презрительно относятся к слабым, нередко высмеивают их, новички чувствуют себя лишними, чужими, к ним часто проявляют враждебность.

3. Такие черты личности, как принципиальность, честность, трудолюбие, бескорыстие, не в почете.

4. Члены организации инертны, пассивны, некоторые стремятся обособиться от остальных, группу невозможно поднять на общее дело - каждый думает только о своих интересах и не стремится добиться высоких показателей в труде.

5. Успехи и неудачи одного оставляют равнодушными остальных членов группы, а иногда вызывают нездоровую зависть или злорадство; достижения или неудачи организации не находят эмоционального отклика у ее членов.

6. В организации возникают конфликтующие между собой группировки, которые отказываются от участия в совместных делах.

7. В трудных случаях организация не способна объединиться, возникают растерянность, ссоры, взаимные обвинения, конфликты; группа закрыта и не стремится сотрудничать с другими группами.

Анализ литературы позволил нам выделить критерии и сравнить благоприятный и неблагоприятный социально-психологический климат (Таблица 1)

**Таблица 1**

**Сравнение благоприятного и неблагоприятного социально-психологического климата**

<b>Критерий сравнения</b>	<b>Благоприятный климат</b>	<b>Неблагоприятный климат</b>
Настроение	Оптимистичное	Пессимистичное
Сплоченность	Члены группы поддерживают друг друга, помогают друг другу	Наблюдаются разрозненность, зависть, ненависть
Характер межличностных отношений	Все участники настроены доброжелательно	Преобладает агрессивный тип поведения
Рабочая атмосфера	Все удается легко и непринужденно, все работники нацелены на успех и выдвигают адекватные требования друг к другу	В каждом действии ощущается напряжение, присутствует страх наказания, участники коллектива слишком требовательны друг к другу или, наоборот, присутствует вседозволенность
Общение	Участники коллектива	Каждый из участников

	открыто взаимодействуют друг с другом	озабочен только своими проблемами, холоден к другим, закрыт
--	---------------------------------------	---

А.К. Семенов и Е.Л. Маслова предложили ряд организационных приемов управления социально-психологическим климатом [32]:

- приглашение профессионального психолога. Этот шаг диктуется простыми соображениями: если человек почувствовал себя больным, он обращается к врачу; если менеджеры пришли к выводу, что в их организации сложился нездоровый социально-психологический климат, необходимо обратиться к специалисту;

- проведение конкретного эмпирического исследования с целью определения причин неблагоприятных взаимоотношений сотрудников; информирование организации о результатах исследования (на собрании, совещании и пр.);

- принятие коллективного решения об устранении объективных факторов, негативно влияющих на климат;

- контроль за реализацией коллективного решения и состоянием социально-психологического климата.

В исследованиях Е.Ф. Щукиной рассматриваются социально-психологические приемы управления социально-психологическим климатом [40]:

- определение неформальной структуры группы, выявление лидера и его роли в группе. Необходимо дать ответ на вопрос о том, направлена ли деятельность лидера на благородные цели (защита интересов членов своей группы, создание благоприятного климата, повышение уровня развития группы, или, напротив, лидер преследует эгоистические цели; повышение своего статуса, престижа в ущерб интересам группы);

- определение уровня развития группы, социально-психологическая коррекция групповых процессов и состояний;

- определение причин конфликтов в группе и применение социально-психологических способов их конструктивного разрешения;

- коррекция формальной и неформальной структуры группы (например, посредством перевыборов формального лидера - бригадира, профсоюзного деятеля);

- социально-психологическая коррекция взаимоотношений в трудовом коллективе (проведение социально-психологических тренингов и психологических консультаций).

Как мы отмечали ранее, социально-психологический климат - это интеграл более частных групповых состояний. Он не возникает спонтанно, а является результатом усилий многих людей - менеджеров и членов группы.

Благоприятный социально-психологический климат переживается как состояние удовлетворенности каждого человека своим трудом и взаимоотношениями с сотрудниками. Большую помощь в оздоровлении социально-психологического климата могут оказать специалисты - психологи и конфликтологи.

Мы полагаем, что помимо специалистов немаловажную роль в формировании социально-психологического климата в организации играет руководитель, способный принятием определённых управленческих решений регулировать взаимоотношения в коллективе и оказывать влияние на становление и развитие благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

### **1.3 Влияние управленческой стратегии на социально-психологический климат в коллективе**

Руководитель способен целенаправленно регулировать характер отношений в группе и влиять на формирование социально-психологического климата в коллективе. Для этого необходимо знать закономерности его формирования и осуществлять управленческую

стратегию с учетом факторов, влияющих на социально-психологический климат.

В широком смысле управление представляет собой регулирование состояния какой-то системы (материально-вещественной или социальной) в целях получения результата. Следовательно, управление - не самоцель. Воздействуя на объект и изменяя тем самым его состояние, оно стремится получить желаемый результат. Ожидаемый результат деятельности в психологии называют целью[40].

В конечном счёте, управление преследует две главные цели. *Первая цель* - производительная - подчиняется социальному заказу, который диктуется обществом в целом. *Вторая цель* - социальная, т.е. ориентирована на интересы самих работников организации, на удовлетворение их материальных и духовных запросов, прежде всего, путём создания на работе комфортных условий труда и благоприятного микроклимата. Эти цели являются также и целевыми функциями управления.

Помимо целевых, существует ещё одна группа управленческих функций - социально-психологических. Они направлены на формирование у членов коллектива таких социально-психологических состояний и свойств, которые необходимы для оптимально эффективной деятельности. К таким функциям относятся организация трудового коллектива, его активизация, сплочение, совершенствование, развитие в нём самоуправления. Сплочение - важная социально-психологическая функция управления. Сплотить коллектив, значит, выработать в нём свойство сохранять свою целостность как самостоятельного объединения людей. Сплочённость зависит от того, в какой мере выражены у работников центростремительные психологические «силы», такие как чувства, желания, стремления, убеждения, которые объединяют и удерживают их вместе[56].

Коллектив - это не простая арифметическая сумма индивидов, а качественно новая категория. На людей, составляющих коллектив, влияют определенные социально-психологические закономерности. Без знания этих закономерностей руководителю трудно эффективно управлять людьми, а иногда просто невозможно вести воспитательную работу, мобилизовать работающих на достижение целей организации, а в частности на выполнение и перевыполнение планов. Таким образом, руководитель обязан знать социально-психологическую структуру коллектива и социально-психологические закономерности, которые действуют в группах людей [6].

Один из методов исследования межличностных отношений, доступных каждому руководителю, является углубленное изучение различных социальных фактов, а также конкретных поступков и действий людей, входящих в состав данного коллектива. К этим социальным фактам можно отнести взаимопомощь, дружбу, ссоры, конфликты и тому подобное. Постоянное наблюдение за этими явлениями позволит руководителю изучить межличностные отношения, которые существуют между подчиненными, и принять управленческие решения по формированию благоприятного социально-психологического климата.

Психологический механизм оценки личности состоит в том, что похвала руководителя повышает авторитет работника и тем самым влияет на отношение к нему членов коллектива. Давая оценку подчиненному, необходимо стремиться к тому, чтобы сотрудник чувствовал, что руководитель и коллектив замечают и одобряют его личные достоинства, успехи в работе и деятельности. В результате человек стремится стать еще лучше, добиться более высоких показателей в работе. В этом естественном стремлении, в нравственных усилиях, поощряемых руководителем и коллективом, а также в чувстве самоуважения и кроется весь секрет

положительной оценки в воспитательном процессе и активизации личности[54].

Говоря о психологических аспектах воспитательной и стимулирующей деятельности руководителя, необходимо помнить, что ни один из приемов, будь то убеждение или порицание, поощрение или наказание, используемый в отдельности, не принесет положительного эффекта. Чтобы трудовая активность и дисциплина стали выше, руководитель должен уметь пользоваться всем арсеналом стимулирующих и воспитательных воздействий.

В поощрении хорошей работы, трудового поведения, в наказании отрицательных поступков заложена психологическая сущность воспитания и стимулирования работников. Эти средства воздействия позволяют удерживать личность в рамках определенных моральных требований общества и государства. Однако предпочтение в управленческой работе должно отдаваться поощрениям. Наказание же следует рассматривать как крайнюю меру воздействия, которую нужно уметь очень осторожно применять. К стимулирующим средствам относятся поощрения и наказания, материальные и моральные стимулы, административные санкции. Активизация не означает выжимание у работников последних сил, нагнетание непосильного напряжения ради сиюминутного успеха в ущерб здоровью. Нужно беречь своих сотрудников, помня о том, что им предстоит трудиться ещё многие годы. Только тогда можно правильно активизировать человеческий фактор в организации [6].

Другая социально-психологическая функция управления - совершенствование. Современная организация может нормально функционировать лишь при постоянном совершенствовании своей деятельности.

Также к числу социально-психологических функций относится развитие самоуправления в коллективе, которое осуществляется внутри

организации действиями самих управляемых. Участие в управлении коренным образом меняет психологию работника: у него появляется чувство хозяина в организации, а это великая сила, которая вызывает новую трудовую мотивацию, желание работать инициативно, заставляет переживать успехи и неудачи организации как свои собственные. Управление современной организацией может быть успешным лишь при органическом его сочетании с самоуправлением[51].

Кроме целевых и социально-психологических, управление располагает и операционными функциями. Основными в них являются планирование, инструктирование и контроль. Здесь управленческие действия группируются по этапам деятельности. Для того чтобы направлять работу других, необходимо сначала продумать предстоящую деятельность, спланировать её ход, распорядиться об основных направлениях, проинструктировать исполнителей, проконтролировать исполнение. Необходимость реализации данных трёх групп функций лежит на руководителе, а, следовательно, большое значение приобретают требования к личности руководителя и стилю его руководства и управления.

Особенности личности - это своеобразие характера, направленности интересов, способностей, ценностных ориентаций, свойств ума, темперамента, знаний, опыта, привычек. Вполне закономерно, что деятельность руководителя может быть эффективной лишь тогда, когда стиль его работы соответствует и его индивидуальным особенностям и профессиональным объективным требованиям, что обеспечивает выполнение всех управленческих функций[77].

Следовательно, стиль руководства - это постоянно повторяющаяся система способов деятельности, обладающая внутренней гармонией и целостностью и обеспечивающая эффективность руководства. Таким образом, личность руководителя и стиль его деятельности являются

важным фактором, влияющим на эффективность деятельности трудового коллектива [8].

Немаловажную роль в повышении эффективности профессиональной деятельности играет мотивация. Лишь при соответствующей мотивации можно вдохновить людей на решение сложных и сверхсложных задач. Оценка результатов трудовой деятельности представляет собой важное средство мотивации поведения людей. Определив сильных работников, администрация может должным образом вознаградить их благодарностью, зарплатой или повышением в должности.

Систематическое положительное подкрепление поведения, ассоциирующегося с высокой производительностью, должно вести к аналогичному поведению и в будущем. Информационные, административные и мотивационные функции оценки трудовой деятельности взаимосвязаны, т.е. информация, ведущая к административному решению о повышении по службе, должна положительно мотивировать человека к хорошей работе.

Одной из последних важных разработок в области управления человеческими ресурсами в организации является создание программ и методов повышения качества трудовой жизни. В настоящее время интерес к качеству трудовой жизни распространился во многих промышленных странах Запада, и набирает популярность в нашей стране.

Высокое качество трудовой жизни должно характеризоваться следующим:

- работа должна вызывать интерес со стороны персонала;
- работники должны получать справедливое признание и вознаграждение за свой труд;
- рабочая среда должна быть с низким уровнем шума и хорошей освещенностью;

-надзор со стороны руководства должен быть минимальным, но осуществляться всегда, когда в нем возникает необходимость;

-работники должны принимать участие в принятии решений, затрагивающих их самих и работу, которую они выполняют;

-развитие дружеских взаимоотношений с коллегами, высокий уровень корпоративной культуры;

-обеспеченность средствами бытового и медицинского обслуживания[75].

Социально-психологические методы представляют собой наиболее тонкий инструмент воздействия на социальные группы людей и личность человека. Искусство управления людьми это дозированное и дифференцированное применение тех или иных приемов из перечисленных выше. Принципы демократизации, патернализма, человеческих отношений, соблюдение прав личности должны в современных условиях доминировать над чисто административными методами и авторитарным стилем управления.

Таким образом, характер социально-психологического климата в целом зависит от уровня группового развития. Установлено, что между состоянием социально-психологического климата развитого коллектива и эффективностью совместной деятельности его членов существует положительная связь.

Оптимальное управление деятельностью и социально-психологическим климатом в любом (в том числе педагогическом) коллективе требует специальных знаний и умений от руководства.

Мы считаем, что в качестве специальных мер возможно применять: научно обоснованный подбор, обучение и периодическую аттестацию руководящих кадров; комплектование первичных коллективов с учетом фактора психологической совместимости; социально-психологические

методы, способствующие выработке у членов коллектива навыков эффективного взаимопонимания и взаимодействия.

## **Выводы по первой главе**

В первой главе настоящего исследования мы рассмотрели теоретические аспекты управления социально-психологическим климатом в педагогическом коллективе.

Мы обозначили подходы, которые раскрывают основное понятие исследования, и пришли к выводу, что оптимальный психологический климат в педагогическом коллективе – это преобладающая и относительно устойчивая духовная атмосфера или психический настрой коллектива, проявляющийся как в отношениях людей друг к другу, так и в их отношениях к общему делу, который достигается путем создания благоприятных условий для всего коллектива.

На основе анализа психолого-педагогической литературы и обобщения опыта мы представили характеристики и показатели благоприятного социально-психологического климата и обосновали факторы, влияющие и определяющие оптимальный социально-психологический климат в педагогическом коллективе и признаки, по которым можно судить об атмосфере в группе.

Понятийно-терминологический анализ и сравнение позволили нам сопоставить благоприятный и неблагоприятный социально-психологический климат по следующим критериям: настроение, сплоченность, характер межличностных отношений, рабочая атмосфера, общение. На основании данных характеристик мы будем выстраивать модель организационного сопровождения управления социально-психологическим климатом педагогического коллектива.

Мы обосновали влияние управленческой стратегии на социально-психологический климат в коллективе. При управлении социально-психологическим климатом в педагогическом коллективе большую роль играет руководитель, он может не только влиять на климат, но и регулировать межличностные отношения в рабочем коллективе,

отношения к совместной деятельности, удовлетворенность условиями труда. Для этого руководителю необходимы знания и соблюдение организационных и психологических принципов и правил, соблюдение устава данной организации. Именно поэтому мы рассмотрели методы исследования межличностных отношений и социально-психологические функции управления климатом в коллективе.

На основании всего вышеизложенного, можно отметить, что основой положительного благоприятного социально-психологического климата являются общественно значимые мотивы отношения к труду у членов трудового коллектива. Оптимальное сочетание этих мотивов возможно в том случае, если задействовать три компонента: материальную заинтересованность к данной конкретной работе, непосредственный интерес к процессу труда, гласное обсуждение результатов трудового процесса.

## **ГЛАВА 2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ПО УПРАВЛЕНИЮ СОЦИАЛЬНО – ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ КЛИМАТОМ В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ КОЛЛЕКТИВЕ**

### **2. 1. Цель, задачи, организация экспериментального исследования социально-психологического климата в педагогическом коллективе МБОУ "Еткульская СОШ"**

В первой главе настоящего исследования нами были рассмотрены теоритические аспекты управления социально-психологическим климатом в коллективе. Согласно сформулированной нами цели исследования, гипотезе и задачам в данной главе необходимо дать описательную характеристику опытно-поисковой работы с целью проверки выдвинутых положений.

Исследованием было охвачено 30 педагогов МБОУ «Еткульская СОШ».

В ходе исследования была поставлена цель – изучить состояние социально-психологического климата в педагогическом коллективе МБОУ «Еткульская СОШ» и на этой основе определить возможность и необходимость организационного сопровождения управления социально-психологическим климатом.

Мы определили задачи исследования:

- создать условия, в которых возможно проведение педагогического исследования, определить объекты для экспериментального воздействия;
- проверить эффективность модели организационного сопровождения управления социально-психологическим климатом педагогического коллектива,
- разработать и обосновать программу психологического сопровождения педагогов, как инструмента принятия управленческих решений;

- определить стратегический план действий по управлению социально-психологическим климатом.

Диагностика социально-психологического климата в коллективе крайне важна для понимания процессов, происходящих в коллективе. При диагностике социально-психологического климата применяется комплекс методических процедур.

Для анализа и оценки социально-психологического климата в коллективе педагог-психолог школы разработала собственную методику[57]. Автором предложен ряд характеристик, согласно которым, можно оценить состояние социально-психологического климата в коллективе.

Респондентам был предложен лист-опросник из 15 утверждений (Приложение 1), в котором необходимо ранжировать характеристики по степени их значимости по каждой шкале от 1 до 7. Пометкой «Х» необходимо было указать насколько данная характеристика присуща коллективу в настоящее время. Пометкой «0» необходимо было указать место характеристики, которая она должна занимать по мнению респондентов на самом деле.

Для интерпретации результатов опроса необходимо было рассчитать среднее арифметическое по показателю «Х» и «0». Результаты исследования приведены в таблице (Таблица 2):

**Таблица 2**

**Результаты исследования социально-психологического климата по листу-опроснику по методике А.А. Кокшаровой**

<b>№</b>	<b>Характеристики</b>	<b>Результаты</b>
<b>1</b>	Возможность в рамках Вашего коллектива выбирать направление своей деятельности, содержание работ	0,9
<b>2</b>	Возможность в рамках определенных сроков устанавливать по своему усмотрению очередность работ, выбирать способ и время их выполнения	0,6
<b>3</b>	Возможность выбора тех сотрудников, с кем хотелось бы выполнять ту или иную работу	0,8

4	Возможность изменения направления работ, вида Деятельности	0,8
5	Удовлетворенность отношениями с коллегами по Работе	0,7
6	Удовлетворенность отношениями с руководителем	0,8
7	Возможность проявить свои деловые качества	0,9
8	Признание и одобрение коллегами по работе Ваших заслуг и достижений	0,8
9	Признание и одобрение коллегами по работе Ваших личных качеств	0,8
10	Признание и одобрение руководителем Ваших личных качеств	0,7
11	Получение четких однозначных задач	0,6
12	Определить ясность в отношениях с руководством	0,8
13	Степень нервного напряжения, связанного с работой	1
14	Степень нервного напряжения, связанного с коллегами по работе	1
15	Степень нервного напряжения, связанного с руководителем	1

Исходя из результатов, полученных в ходе исследования, можно сделать вывод о том, что в педагогическом коллективе МБОУ «Еткульская СОШ» в целом социально-психологический климат носит благоприятный характер. Степень нервного напряжения педагогов между собой и педагогов с руководителем сводится к минимуму. Почти все респонденты считают отношения внутри коллектива благоприятными, а отношение руководителя к ним более чем уважительным. Также, респонденты отметили высокий уровень признания и одобрения личных качеств, заслуг и достижений коллегами по работе; возможность выбирать направление своей деятельности и содержания работы; достаточно приветливые отношения с руководителем; возможность проявлять свои деловые качества; возможность выбирать тех коллег, с которыми хочется выполнять какую-либо трудовую деятельность.

Некоторые респонденты отметили невозможность устанавливать очередность выполнения работ по своему усмотрению, а также выбирать

способ и время их выполнения. Это негативно сказывается на социально-психологическом климате коллектива.

Также респонденты сделали акцент на том, что при получении какого-либо задания они не получают четких и однозначных задач, что опять же негативно влияет на эмоциональное состояние педагогов и на социально-психологический климат в целом.

Фактором, который отрицательно влияет на социально-психологический климат в коллективе может являться неодобрение руководителем личных качеств сотрудников. В педагогическом коллективе МБОУ «Еткульская СОШ» 70 % респондентов считает, что руководитель недостаточно признает и одобряет личные качества педагогов, что, в свою очередь, может привести сотрудника к низкой самооценке, неуверенному поведению и разочарованию в профессии.

Педагогический состав в целом доволен отношениями с коллегами по работе. В коллективе царит взаимное уважение, гуманность по отношению друг к другу. Педагоги искренне радуются успехам своих коллег и принимают их неудачи как свои. Взаимопомощь и взаимовыручка также имеют место быть в данном коллективе. Однако, некоторые педагоги считают, что любая критика в их адрес со стороны коллег, трактуется как способ унижить или оскорбить, а не как способ помочь в чем-либо. При формировании благоприятного социально-психологического климата в коллективе педагоги также играют важную роль. Респонденты отмечают, что они доброжелательны и вежливы в отношениях со своими коллегами, не показывают свое превосходство над другими; с руководителями ведут себя дисциплинированно и тактично; уважают личность каждого учащегося, сдержаны по отношению к ученикам и стараются быть справедливыми по отношению к ним; принимают активное участие в различных школьных мероприятиях.

Важным и необходимым методом изучения социально-психологического климата мы считаем социометрический метод, который использовали на следующем этапе экспериментальной работы.

**Методика социометрического измерения (Дж. Морено).**

Внедрение этого метода в исследовании психологов связано с именами Е.С. Кузьмина, Я.Л. Коломинского, В.А. Ядова, И.П. Волкова и др.

Социометрическая техника применяется для диагностики межличностных отношений в целях их изменения, улучшения и совершенствования, а также позволяет изучить структурный аспект коллектива. Например, структуры лидерства, популярности, отверженности. Социометрический метод позволяет выразить отношения в коллективе в виде числовых величин и графиков и таким образом получить ценную информацию о состоянии коллектива. Поэтому этот метод нашел применение и в нашем исследовании.

Методика проводилась следующим образом. Участникам эксперимента для начала было предложено в правом верхнем углу социометрической карточки написать код, то есть фамилию, имя, отчество (инициалы). Мы сразу сделали акцент на том, что это необходимо для того, чтобы можно было обработать полученные данные. Социометрическая процедура проводилась в параметрической форме. Это значит, что испытуемым предложили выбрать строго фиксированное число из всех членов группы. В настоящее время принято считать, что для групп в 30 участников минимальная величина «социометрического ограничения» должна выбираться в пределах 3 выборов. Критерием для этого было необходимо ответить на поставленный вопрос: «Кого из своих товарищей из коллектива Вы попросили бы, в случае необходимости, оказать помощь в работе?» Когда социометрические карточки заполнены и собраны, мы приступили к их первичной обработке.

В результате социометрического измерения были выявлены следующие особенности. Из сделанных 90 выборов - 40 взаимных выборов. В группе 3 сотрудника имеют социометрический статус «Звезда», 13 - «Предпочитаемый» и 14 - «Пренебрегаемый». Статуса «Изолированный» не получил ни один сотрудник. К социометрическим индексам группы относятся такие показатели, как число взаимных положительных выборов, число изолированных индивидов, экспансивность группы, сплоченность и др.

В нашем исследовании нас интересует индекс групповой сплоченности. Сплоченность группы (Сгр) рассчитывали по формуле:

$$Сгр. = \frac{N_{\text{взаимн.}}}{N} 100\% = \frac{40}{90} 100\% = 44,4\%$$

По результатам социометрического исследования сплоченность данного коллектива ниже среднего, т.к. о сплоченности можно говорить, если Сгр. > 60% . Однако, отсутствие «изолированных» говорит о том, что никто из сотрудников не испытывает психологического вакуума.

Мы считаем, что удовлетворенность трудом является оценочным элементом отношения к труду и связана с внутренним состоянием работника в процессе выполняемой работы и с его субъективной оценкой собственной трудовой деятельности, а соответственно является главной составляющей социально-психологического коллектива.

Удовлетворенность трудом складывается из следующих компонентов:

- удовлетворенность базовыми условиями труда (уровень и система заработной платы, санитарно-гигиенические условия труда, качество и уровень организации работ, управление рабочим процессом, защищенность работника и уверенность в будущем);
- удовлетворенность содержательными условиями труда (важность и содержательность работы, результативность работы, условия для профессионального роста и развития, отношения в рабочей группе как возможность удовлетворения социальных потребностей).

Как показывают исследования трудовой деятельности, удовлетворенность трудом является важнейшим, но неоднозначным фактором повышения производительности и эффективности труда. Снижение удовлетворенности собственным трудом отрицательно влияет на эффективность работника, приводя к негативным последствиям в кадровом обеспечении системы: фактам текучести кадров, ухудшению трудовой и производственной дисциплины, прогулам и невыходам на работу, фактам небрежного отношения к имуществу и т.д.

С другой стороны, полностью удовлетворенный работник - плохой работник, у него отсутствует стремление к совершенствованию (профессиональному и личностному), снижается напряженность мотивационной энергии, ухудшается заинтересованность в результативности собственного труда.

Таким образом, удовлетворенность трудом у работников должна быть не максимальной, а оптимальной.

Мы посчитали важным для нашего исследования изучить этот значимый показатель социально-психологического климата. С этой целью была использована «Анкета определения степени удовлетворенности педагогов условиями и результатами труда» (Приложение 2).

Участник опроса должен внимательно прочитать анкету и оценить степень своей удовлетворенности по пятибалльной шкале, где:

5 баллов – полностью удовлетворен, оценка самая высокая, однозначно положительная;

4 балла – в основном удовлетворен, оценка более положительная, нежели отрицательная;

3 балла – средний уровень удовлетворенности;

2 балла – практически не удовлетворен;

1 балл – полностью не удовлетворен, оценка самая низкая, однозначно отрицательная.

После обработки данных были получены результаты, представленные на рисунках 1-11.

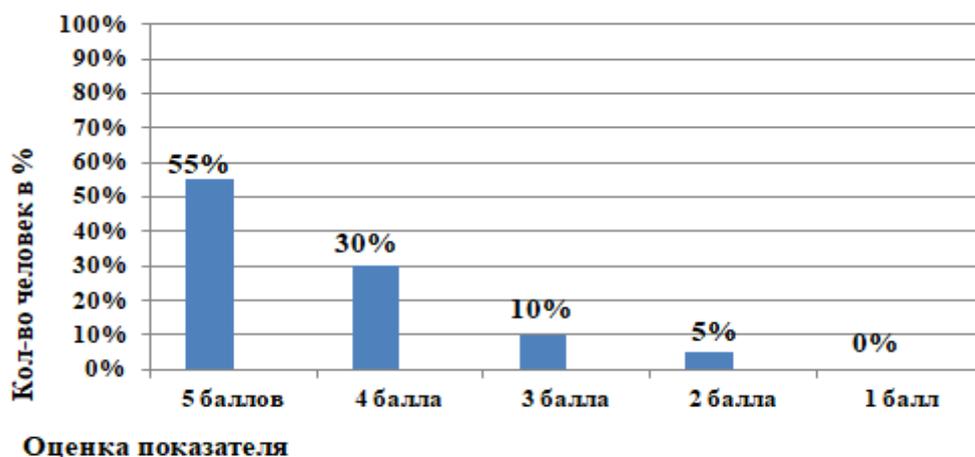


Рисунок 1 - Статус школы в образовательном пространстве района, ее общий имидж

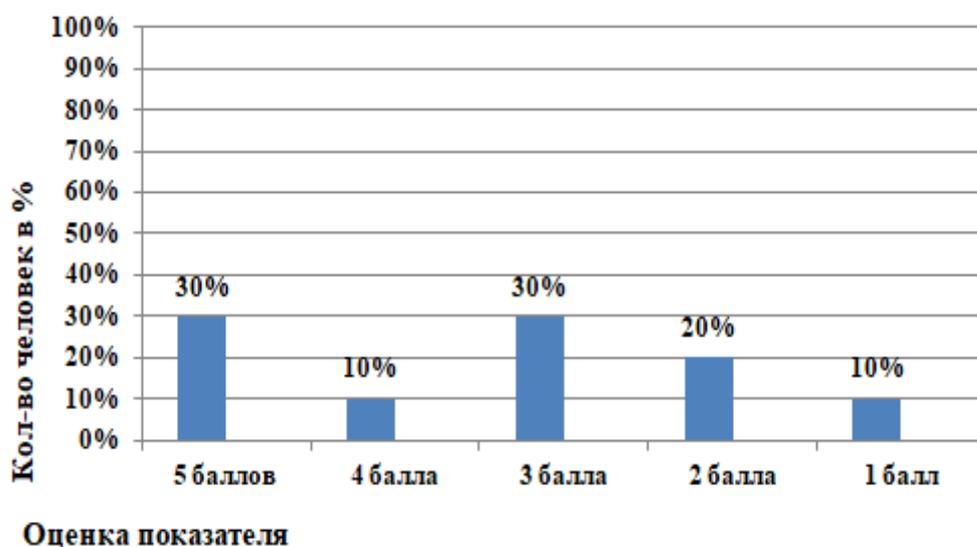
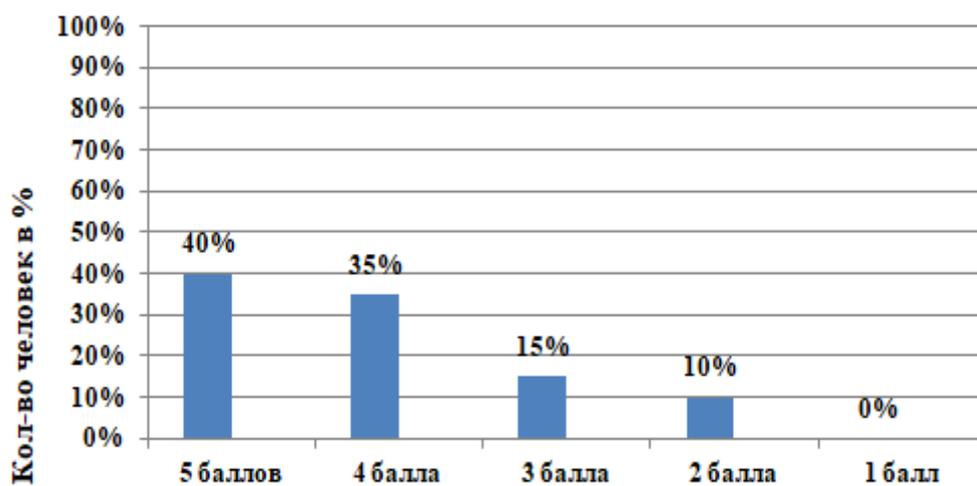
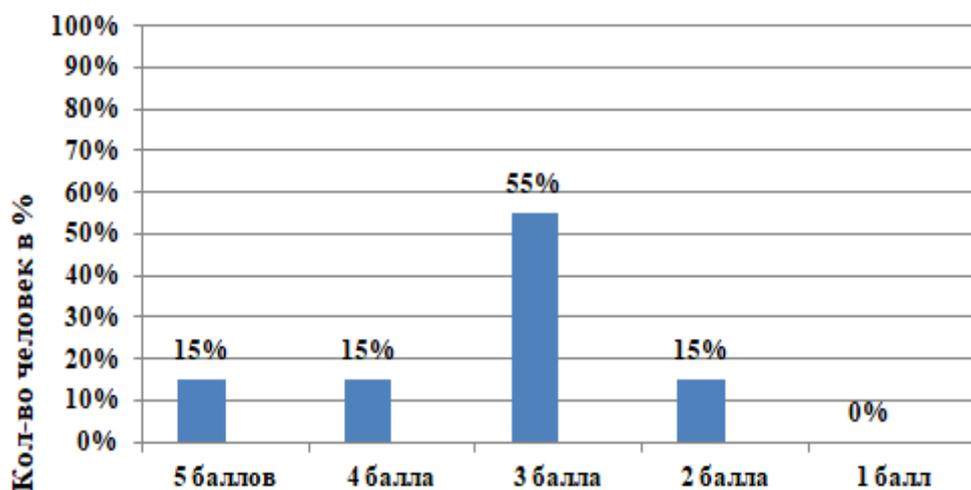


Рисунок 2 - Оснащенность оборудованием учебного предмета, состояния материальной базы кабинетов



Оценка показателя

Рисунок 3 - Удовлетворенность учебной нагрузкой



Оценка показателя

Рисунок 4 - Удовлетворенность заработной платой

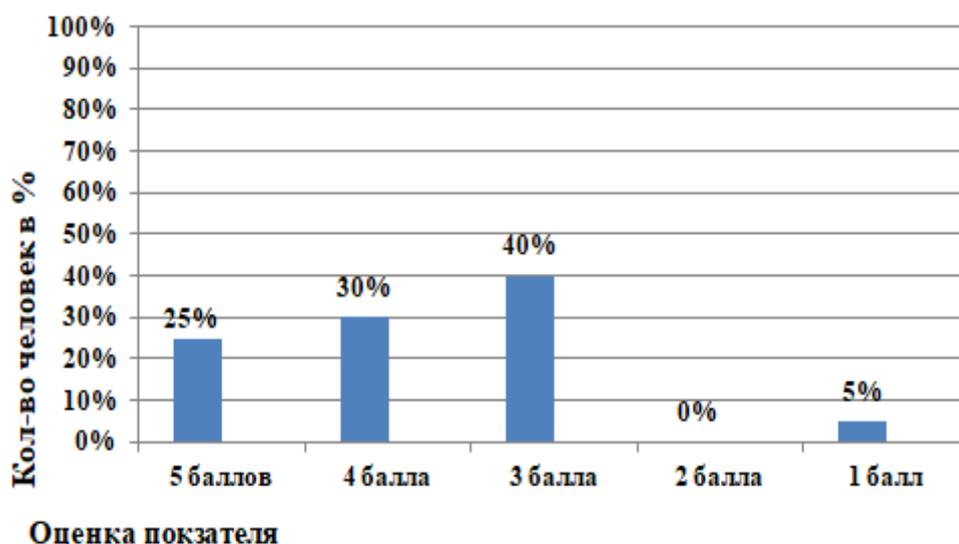


Рисунок 5 - Удовлетворенность условиями, создаваемыми в школе для учителей (удобство, комфорт, ритмичность и плановость работы, безопасность, забота о здоровье и т.п.)

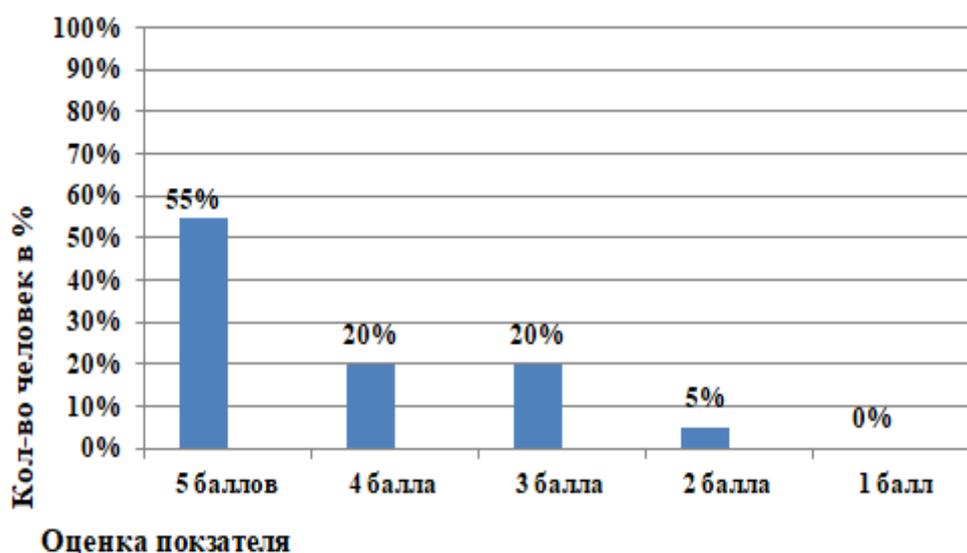


Рисунок 6 - Отношения между администрацией и учителями (сочетание требовательности с демократичностью, реакция администрации на пожелания, вопросы, просьбы)

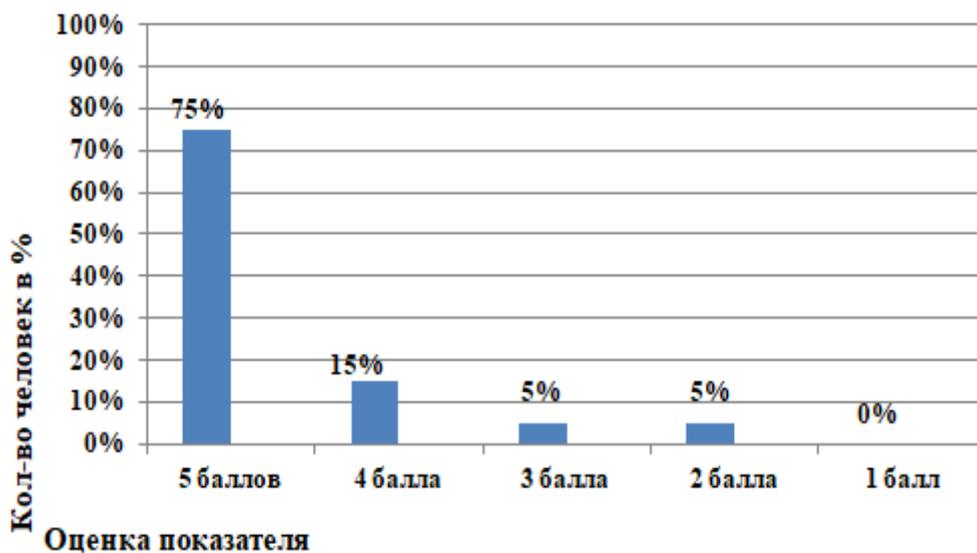


Рисунок 7 - Возможность для профессионального развития

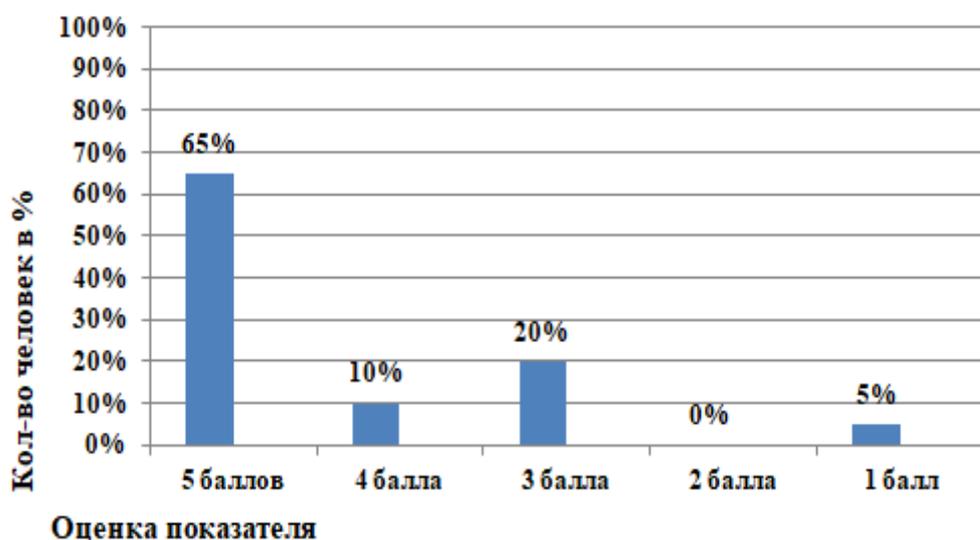


Рисунок 8 - Признание ваших успехов и достижений администрацией школы

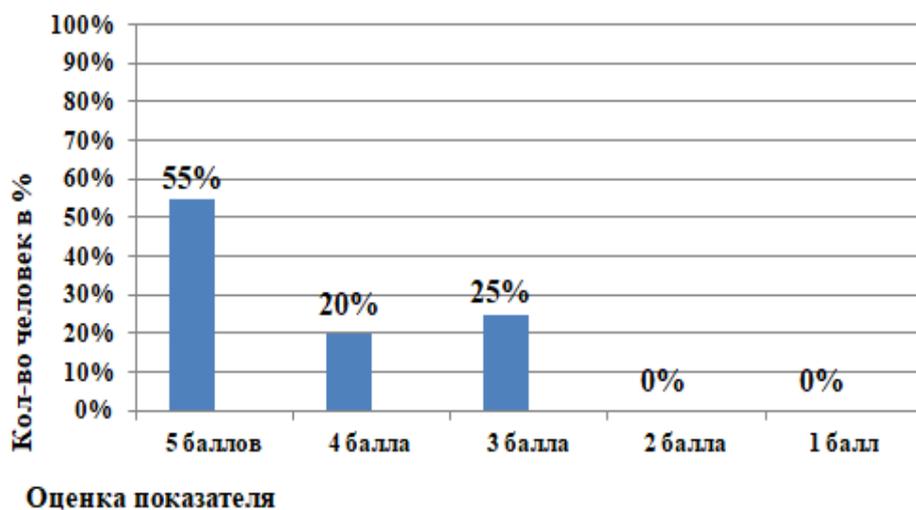


Рисунок 9 - Признание ваших успехов и достижений коллегами

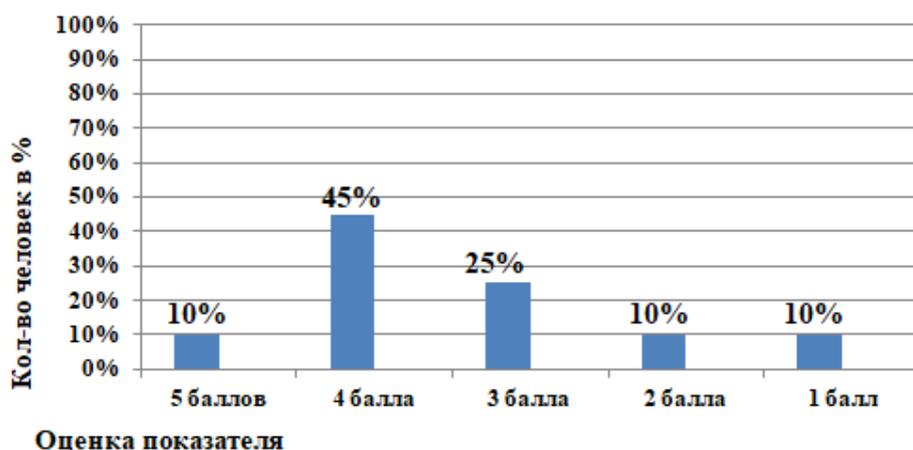


Рисунок 10 - Возможности участия в управлении школой, в выработке и принятии решений

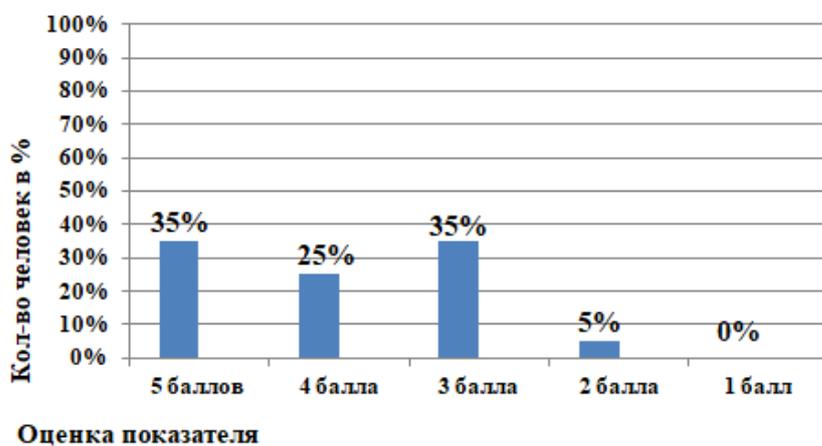


Рисунок 11 - Общий социально-психологический и эмоциональный климат

Исходя из результатов, полученных в ходе исследования, можно сделать вывод о том, что в педагогическом коллективе МБОУ «Еткульская СОШ» с. Еткуль в целом социально-психологический климат относится к средней степени благоприятности. Степень нервного напряжения педагогов между собой и педагогов с руководителем сводится к минимуму. Почти все респонденты считают отношения внутри коллектива благоприятными, а отношение руководителя к ним более чем уважительным.

Несмотря на то, что большинство педагогов удовлетворены содержанием своего труда, некоторые сотрудники отмечают, что возникают некие трудности в общении с коллегами и детьми, а также считают, что труд учителя оценивают не в полной мере.

Фактором, который отрицательно влияет на социально-психологический климат в коллективе может являться недостаточная возможность педагогов участия в управлении школой, в выработке и принятии решений. В педагогическом коллективе МБОУ «Еткульская СОШ» с. Еткуль определенный процент респондентов считает, что руководитель недостаточно дает возможность педагогам участвовать в управлении школой, в выработке и принятии решений, что, в свою очередь, может привести сотрудника к низкой самооценке, неуверенному поведению и разочарованию в профессии.

Таким образом, данные констатирующего эксперимента позволили нам выявить необходимость разработки модели организационного сопровождения управления социально-психологическим климатом в МБОУ «Еткульская СОШ», а также программного и методического обеспечения его управления (Приложение 3).

## **2.2 Организационное сопровождение управления социально-психологическим климатом в педагогическом коллективе**

Результаты констатирующего эксперимента, убедили нас в необходимости целенаправленной работы по организационному сопровождению управления социально-психологическим климатом в образовательной организации. Описанию содержания и методики этого процесса посвящен данный параграф.

На основании системного, личностного и деятельностного подходов нами была сконструирована модель организационного сопровождения управления социально-психологическим климатом в педагогическом коллективе МБОУ «Еткульская СОШ» с. Еткуль. (Рисунок 12).

Главной целью в модели мы выделяем создание благоприятных социально-психологических условий в педагогическом коллективе, благоприятный климат. Для того чтобы создать и реализовать данные условия, необходимо определить рабочую группу, где каждый участник выполняет свою роль.

Роль директора заключается, не только в организационно-административном аспекте, но и в воспитательном, стимулирующем, мотивирующем. Заместитель директора по административно-хозяйственной части играет не маловажную роль в формировании климата, ведь именно он занимается организацией условий, в которых трудятся работники образовательной организаций. Заместитель директора по учебно-воспитательной и воспитательной работе, мотивируют сотрудников, организуют мероприятия по созданию и формированию благоприятного климата в коллективе, совместно с педагогом-психологом и социальным педагогом. Педагог-психолог, кроме участия в мероприятиях: тренинги, занятия, педагогические советы, в целом создает благоприятный климат в коллективе, помогает с трудностями, возникшими у коллег, дает не только рекомендации в работе, но и следит за состоянием каждой личности. Рабочая группа действуют неразрывно друг от друга и с помощью мер и мероприятий реализуют 5 категории: категория

«сплоченность коллектива», категория «отношение к критике», категория «условие труда и отдыха», категория «единство администрации и членов коллектива», категория «самоутверждение педагогов». При выполнении и реализации данной рабочей группой данных категорий, будет достигнута цель и получен результат, а именно, мы получаем сформированный благоприятный социально-психологический климат в коллективе.

Содержательный блок модели включает в себя организацию мероприятий по каждой из 5 категорий. Категория «сплоченность коллектива» предполагает привлечение всех педагогов к участию в коллективных мероприятиях, формирование инициативы от всех членов коллектива по организации совместных мероприятий, формирование командообразования. Категория «отношение к критике» предполагает организацию мероприятий по повышению самооценки у педагогов, формированию основ конструктивного общения. Категория «условие труда и отдыха» включает в себя мероприятия по оснащению учебных кабинетов современными средствами обучения, предоставление педагогам отпуска в удобное для них время, оптимизация расписания педагогов. Категория «единство администрации и членов коллектива» предполагает объективное и доброжелательное отношение со стороны администрации ко всем членам коллектива, предъявление одинаковых требований со стороны администрации ко всем членам коллектива, развития чувства помощи и взаимоподдержки. Категория «самоутверждение педагогов» включает мероприятия по умению радоваться успехам коллег, нетрадиционными формами работы с педагогами: праздников, фестивалей и т.д., развитию системы распространения и обобщения позитивного педагогического опыта. При выполнении и реализации данной рабочей группой данных категорий, будет достигнута цель и получен результат, а именно, мы получаем сформированный благоприятный социально-психологический климат в коллективе.

Рисунок 12 - Модель организационного сопровождения управления социально – психологическим климатом в педагогическом коллективе

МБОУ «Еткульская СОШ» с. Еткуль

Цель – создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе



Результат: сформированный благоприятный социально-психологический климат педагогического коллектива

Представленная модель определяет организационные аспекты управления социально-психологическим климатом в педагогическом коллективе; является открытой, состоящих из крупных блоков, допускающих их детализацию; динамична и вариативна, т.е. возможны качественные изменения компонентов модели.

На формирующем этапе исследования нами был определен стратегический план действий по управлению социально-психологическим климатом (Таблица 3).

**Таблица 3**

**Стратегический план действий по управлению социально-психологическим климатом**

<b>№</b>	<b>Цель</b>	<b>Мероприятие</b>	<b>Предполагаемый результат</b>
1.	Сплочение коллектива	Тренинг	Сформировать доверительные отношения в коллективе, умение работать в команде
2.	Формирование основ конструктивного взаимодействия и повышение самооценки педагогов	Педагогический совет	Актуализировать личностный потенциал педагогов
3.	Построение эффективного командного взаимодействия в системе «администратор – педагог»	Игровой тренинг	Развить навык работы в команде
4.	Организация развития системы обобщения и распространения позитивного педагогического опыта	Семинар-практикум	Снять внутригрупповое напряжение, формирование умения радоваться успехам коллег

5.	Формирование благоприятного социально - психологического климата в педагогическом коллективе	Педагогический совет	выработать методы и приемы по гармонизации взаимоотношений в коллективе
----	--	----------------------	---

Представим методическое описание содержания данного процесса.

### **1. Тренинг на сплочение коллектива «Коллектив – одна команда»**

Цель: построение эффективного командного взаимодействия, сплочение коллектива.

Задачи:

- формирование благоприятного психологического климата в группе;
- осознание каждым участником своей роли, функций в группе;
- развитие умения работать в команде;
- сформировать доверительные отношения в коллективе.

### **2. Педсовет на тему: «Наши мнения нужны, наши мнения важны»**

Цель: формирование оптимального психологического климата в педагогическом коллективе как основу конструктивного взаимодействия и повышения самооценки педагогов.

Задачи:

1. Проанализировать осведомленность педагогического коллектива в теме стратегий взаимодействия.
2. Сформировать мотивацию педагогического коллектива на создание комфортной среды в коллективе.
3. Повысить самооценку педагогического коллектива.
4. Выработать методы и приемы по конструктивному взаимодействию в коллективе.

### **3. Игровой тренинг «Ты да Я, да Мы с Тобой»**

Цель тренинга: сплочение группы и построение эффективного командного взаимодействия в системе «администратор – педагог».

Задачи тренинга:

- формирование благоприятного психологического климата в коллективе;
- развитие умения работать в команде;
- нахождение сходств у участников группы для улучшения взаимодействия между ними;
- осознание каждым участником своей роли, функций в коллективе.

#### **4.Семинар-практикум: «Шкатулка педагогической мысли».**

Цель – организация развития системы обобщения и распространения позитивного педагогического опыта.

Задачи:

1. Познакомить педагогов с достижениями коллег в различных областях педагогической деятельности.
2. Способствовать эффективному применению предлагаемого опыта.

#### **5. Педсовет на тему: "Психологический климат в педагогическом коллективе как основа эффективности учебно-воспитательного процесса"**

Цель: формирование благоприятного психологического климата в педагогическом коллективе как фактора развития личности педагога.

Задачи:

1. Проанализировать состояние психологического климата в педагогическом коллективе.

2. Выявить условия и факторы, стимулирующие создание комфортного психологического климата в коллективе.

3. Выработать методы и приемы по гармонизации взаимоотношений в коллективе.

Еще одним инструментом управления социально-психологическим климатом является разработанная, совместно с педагогом-психологом МБОУ «Еткульская СОШ», «Программа психологического сопровождения педагогов».

**Целью** психолого-педагогического сопровождения педагога является обеспечение психологической поддержки педагога и развитие психологической компетентности педагога в вопросах психолого-педагогического сопровождения, важной задачей психолога становится содействие в создании условий для того, чтобы педагоги захотели что-либо поменять в своей работе.

**Задачи:**

- Создать необходимые мотивационные условия повседневной профессиональной деятельности, которые будут побуждать членов педагогического коллектива к самосовершенствованию и тем самым формировать готовность к инновационной педагогической деятельности;
- Формировать (воспитывать) у членов педагогического коллектива соответствующие компетенции.
- Способствовать развитию процесса самообразования педагогов.
- Создание творческой атмосферы в коллективе, сплочённости в достижении общих целей.
- Профилактика эмоционального выгорания.

Современное образование нуждается в успешных педагогах. Только успешная личность сможет воспитать личность, *настроенную на успех* в любой области приложения своих возможностей.

Объём программы составил 70 групповых сеансов (140 часов), проводимых на базе МБОУ «Еткульская СОШ», раскрывающих все виды деятельности педагога – психолога в образовательном учреждении:

- Психологическая диагностика;
- Коррекционно – развивающее направление;
- Психологическое консультирование;
- Психопрофилактика;
- Психологическое просвещение.

**Ожидаемым результатом программы является** овладение педагогическим коллективом необходимыми психологическими умениям и необходимым знаниям для осуществления трудовых функций:

- повышение уровня психологической культуры педагогов;
- накопление и рост востребованности психологических знаний у участников образовательного процесса;
- повышение эффективности профессиональной деятельности специалистов системы начального общего образования.

Предполагается так же, что, используя данную программу улучшится психологическое, а вместе с ним и физическое здоровье педагога, что посредством программы развитие творческого потенциала педагогов и создание условий для этого.

Предполагается увидеть МБОУ «Еткульская СОШ» как корпорацию радости, поиска, постоянного совершенствования. А педагогов – как монолит добрых, общительных, умных, душевных коллег.

Таким образом, формирующий этап исследования строился на основе реализации комплекса мероприятий по организационному сопровождению управления социально-психологическим климатом. Эффективность разработанной модели и программно-дидактического инструментария будет представлена в параграфе 2.3.

## **2.3 Мониторинг эффективности управления социально-психологическим климатом в педагогическом коллективе**

Заключительный этап экспериментальной работы был направлен на изучение результатов контрольного этапа исследования, их обработку, обобщение и оформление выводов, уточнение основных положений гипотезы, разработку методических рекомендаций по управлению социально-психологическим климатом в педагогическом коллективе.

Методика реализации разработанной нами модели организационного сопровождения управления социально-психологическим климатом, а также стратегический план действий описаны в предыдущем параграфе. Обсудим результаты этой работы, используя полученные данные изучения социально-психологического климата в педагогическом коллективе.

Диагностика социально-психологического климата в коллективе крайне важна для понимания процессов, происходящих в коллективе. При диагностике социально-психологического климата мы повторили комплекс методических процедур, которые были использованы на начальном этапе эксперимента.

По авторской методике А.А. Кокшаровой мы получили следующие результаты.

**Таблица 4**

**Результаты исследования социально-психологического климата по листу-опроснику по методике А.А. Кокшаровой на контрольном этапе исследования**

<b>№</b>	<b>Характеристики</b>	<b>Результаты</b>
<b>1</b>	Возможность в рамках Вашего коллектива выбирать направление своей деятельности, содержание работ	0,9
<b>2</b>	Возможность в рамках определенных сроков устанавливать по своему усмотрению очередность работ, выбирать способ и время их выполнения	0,7
<b>3</b>	Возможность выбора тех сотрудников, с кем хотелось бы выполнять ту или иную работу	0,8
<b>4</b>	Возможность изменения направления работ, вида Деятельности	0,8

5	Удовлетворенность отношениями с коллегами по Работе	0,8
6	Удовлетворенность отношениями с руководителем	0,8
7	Возможность проявить свои деловые качества	0,9
8	Признание и одобрение коллегами по работе Ваших заслуг и достижений	0,8
9	Признание и одобрение коллегами по работе Ваших личных качеств	0,8
10	Признание и одобрение руководителем Ваших личных качеств	0,8
11	Получение четких однозначных задач	0,7
12	Определить ясность в отношениях с руководством	0,8
13	Степень нервного напряжения, связанного с работой	1
14	Степень нервного напряжения, связанного с коллегами по работе	1
15	Степень нервного напряжения, связанного с Руководителем	1

Исходя из результатов, полученных в ходе исследования, можно сделать вывод о том, что в педагогическом коллективе МБОУ «Еткульская СОШ» в целом социально-психологический климат сохранил благоприятный характер. Степень нервного напряжения педагогов между собой и педагогов с руководителем, по-прежнему сводится к минимуму. На констатирующем этапе эксперимента некоторые респонденты отметили невозможность устанавливать очередность выполнения работ по своему усмотрению, а также выбирать способ и время их выполнения, при проведении повторного исследования, мы увидели, что этот показатель улучшился.

На начальном этапе эксперимента 60% респондентов сделали акцент на том, что при получении какого-либо задания они не получают четких и однозначных задач, после реализации модели организационного сопровождения управления социально-психологическим климатом, этот показатель снизился и составил 50%.

Считаем, что даже незначительные улучшения показателей благоприятного социально-психологического климата, произошедшие во

время эксперимента, говорят об эффективности методического обеспечения и модели организационного сопровождения управления социально-психологическим климатом.

Респонденты отмечают, что они доброжелательны и вежливы в отношениях со своими коллегами, не показывают свое превосходство над другими; с руководителями ведут себя дисциплинированно и тактично; уважают личность каждого учащегося, сдержаны по отношению к ученикам и стараются быть справедливыми по отношению к ним; принимают активное участие в различных школьных мероприятиях.

В результате повторного социометрического измерения были выявлены следующие особенности. Из сделанных 90 выборов - 43 взаимных выборов. В группе появился еще один сотрудник с социометрическим статусом «Звезда», итого 4 сотрудника имеют социометрический статус «Звезда», 14 - «Предпочитаемый» и 14 - «Пренебрегаемый». Статуса «Изолированный» не получил ни один сотрудник. К социометрическим индексам группы относятся такие показатели, как число взаимных положительных выборов, число изолированных индивидов, экспансивность группы, сплоченность и др.

В нашем исследовании нас интересовал индекс групповой сплоченности. Сплоченность группы (Сгр) рассчитывали по формуле:

$$C_{гр} = \frac{N_{\text{взаимн.}}}{N} 100\% = \frac{43}{90} 100\% = 47,7\%$$

По результатам социометрического исследования незначительно увеличилось число взаимных выборов, но сплоченность данного коллектива осталась на уровне ниже среднего, т.к. о сплоченности можно говорить, если  $C_{гр} > 60\%$ . Однако, отсутствие «изолированных» говорит о том, что никто из сотрудников не испытывает психологического вакуума.

Мы считаем, что если продолжать работать в данном направлении, то через 3 года, мы сможем увидеть уровень сплоченности выше среднего.

Кроме этого, повторно была использована «Анкета определения степени удовлетворенности педагогов условиями и результатами труда» (Приложение 2).

После проведения повторного исследования и обработки были получены результаты, представленные на рисунках 13-23.

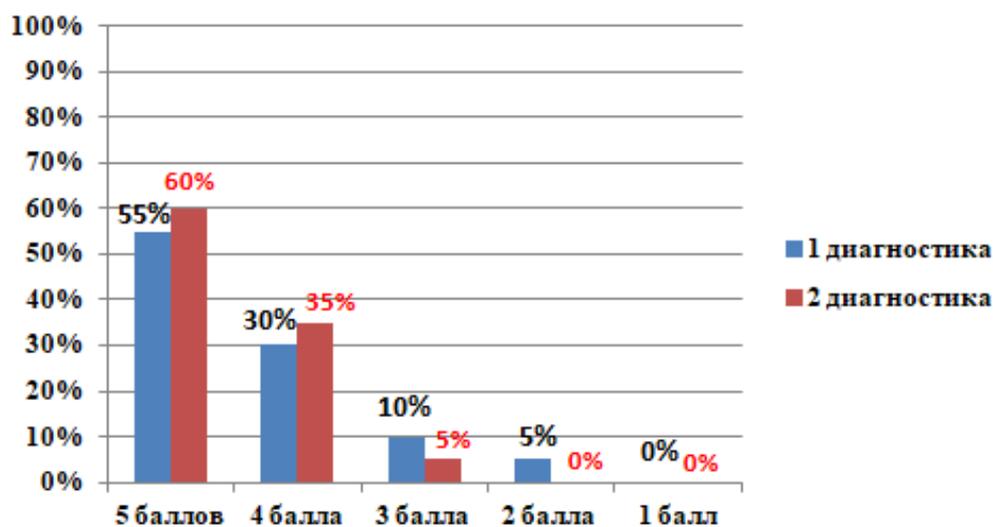


Рисунок 13 - Статус школы в образовательном пространстве района, ее общий имидж

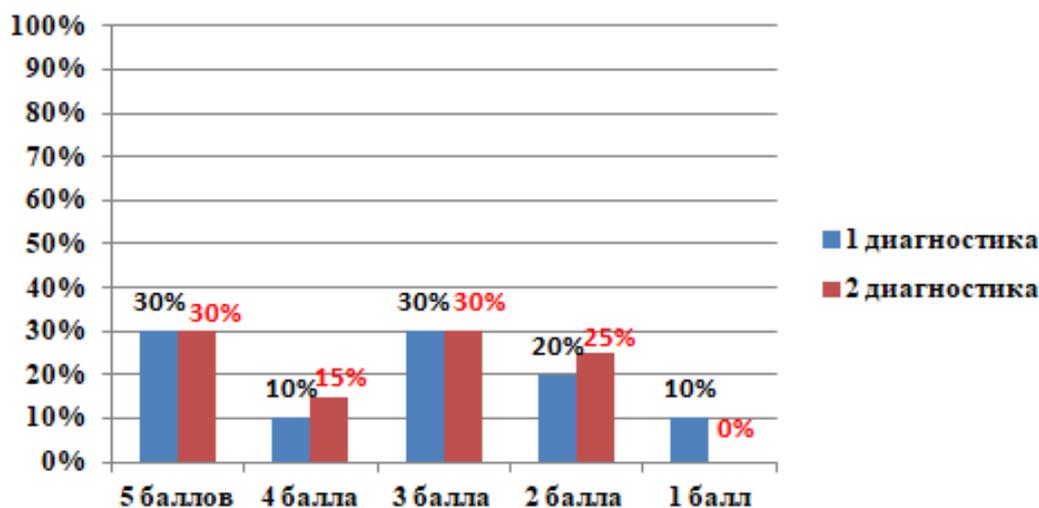


Рисунок 14 - Оснащенность оборудованием учебного предмета, состояния материальной базы кабинетов

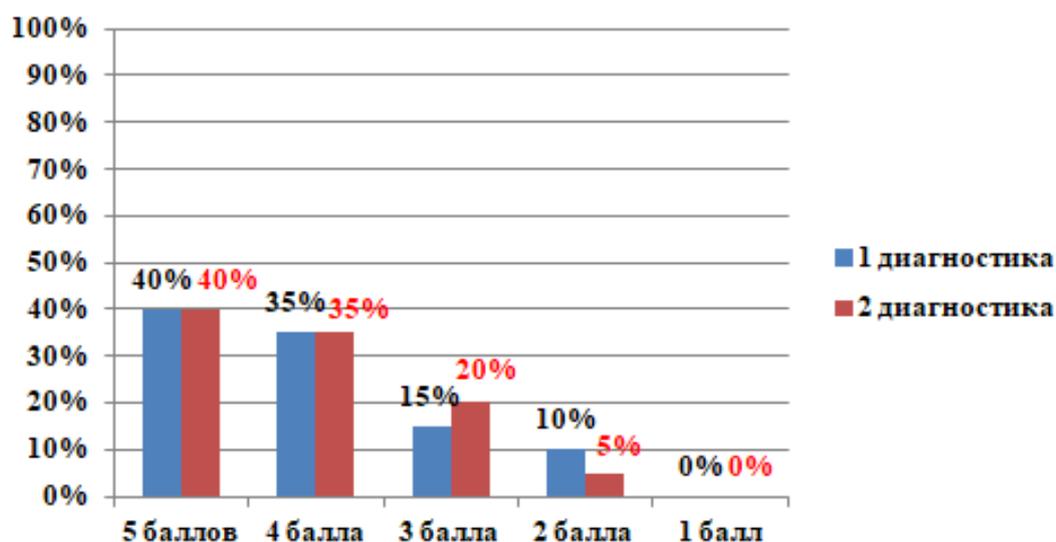


Рисунок 15 - Удовлетворенность учебной нагрузкой

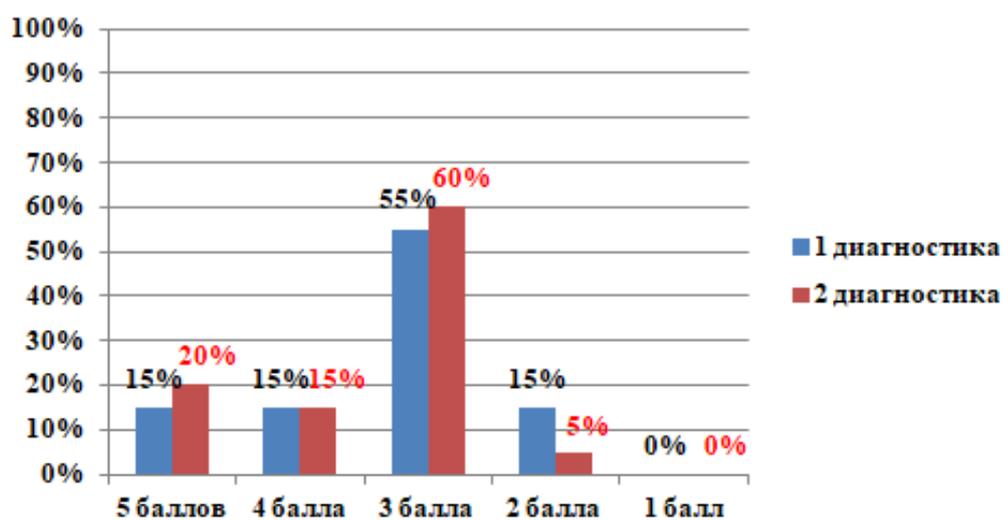


Рисунок 16 - Удовлетворенность заработной платой

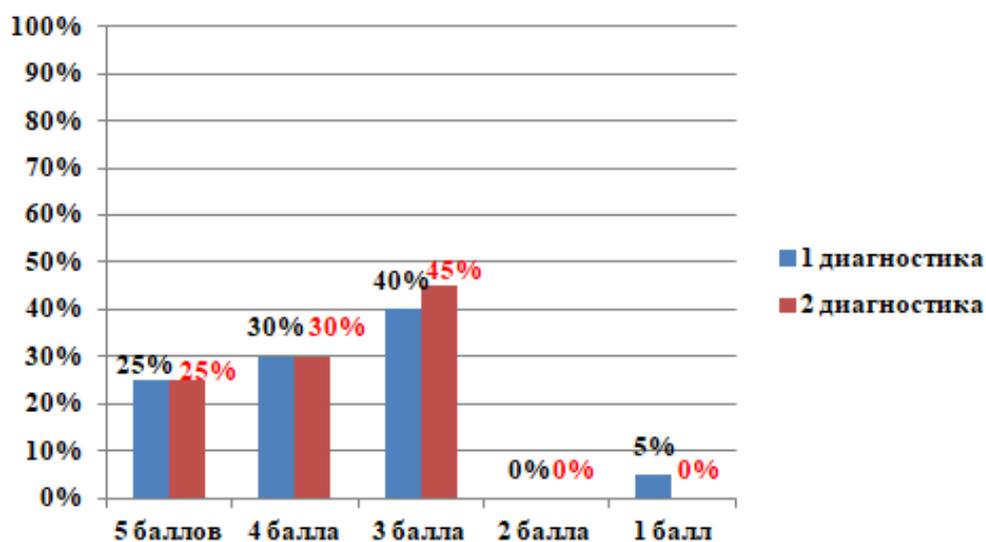


Рисунок 17 - Удовлетворенность условиями, создаваемыми в школе для учителей (удобство, комфорт, ритмичность и плановость работы, безопасность, забота о здоровье и т.п.)

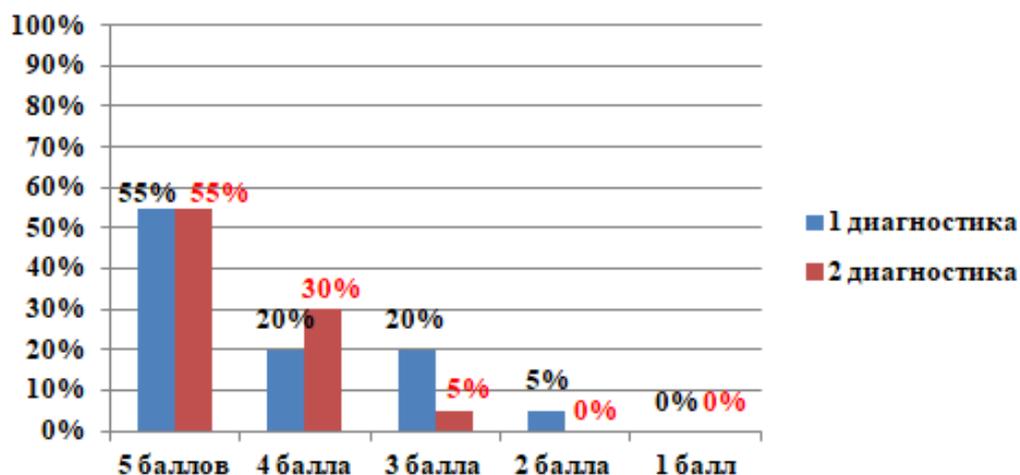


Рисунок 18 - Отношения между администрацией и учителями (сочетание требовательности с демократичностью, реакция администрации на пожелания, вопросы, просьбы)

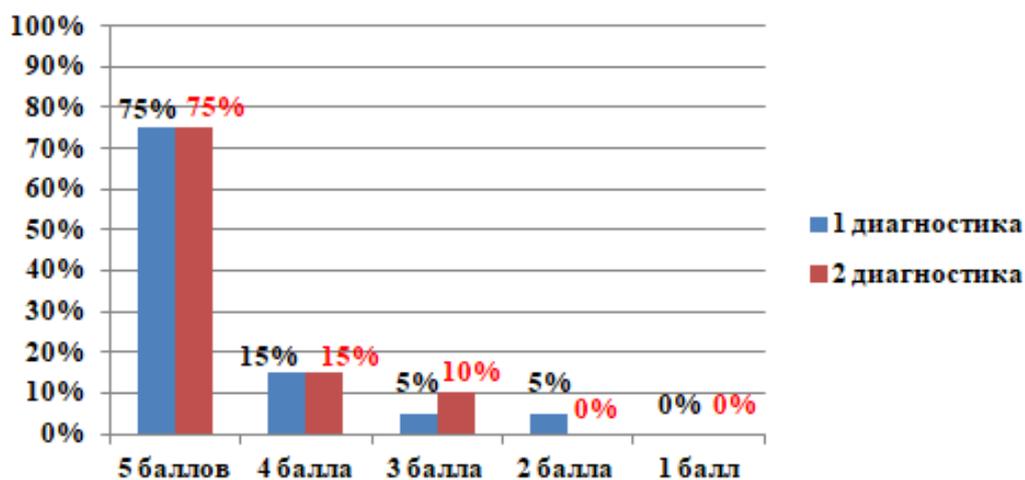


Рисунок 19 - Возможность для профессионального развития

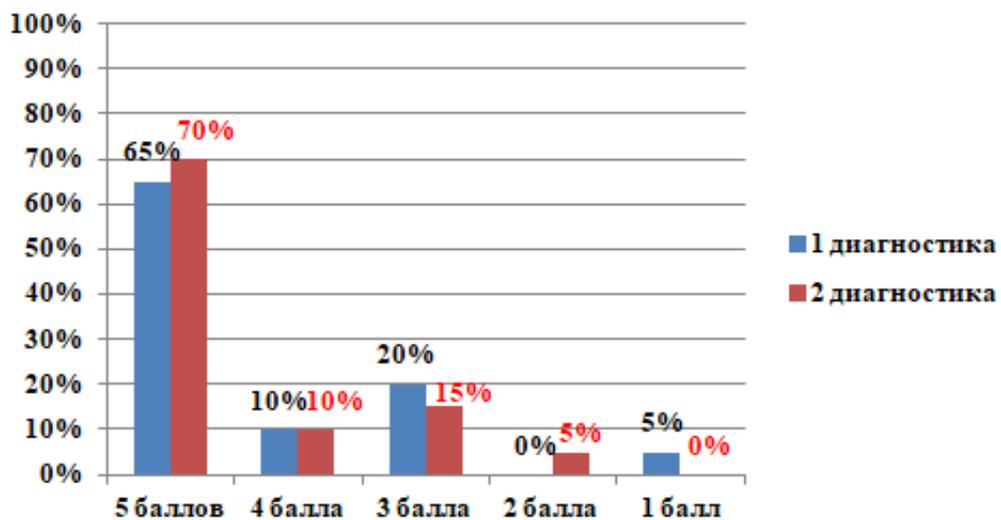


Рисунок 20 - Признание ваших успехов и достижений администрацией школы

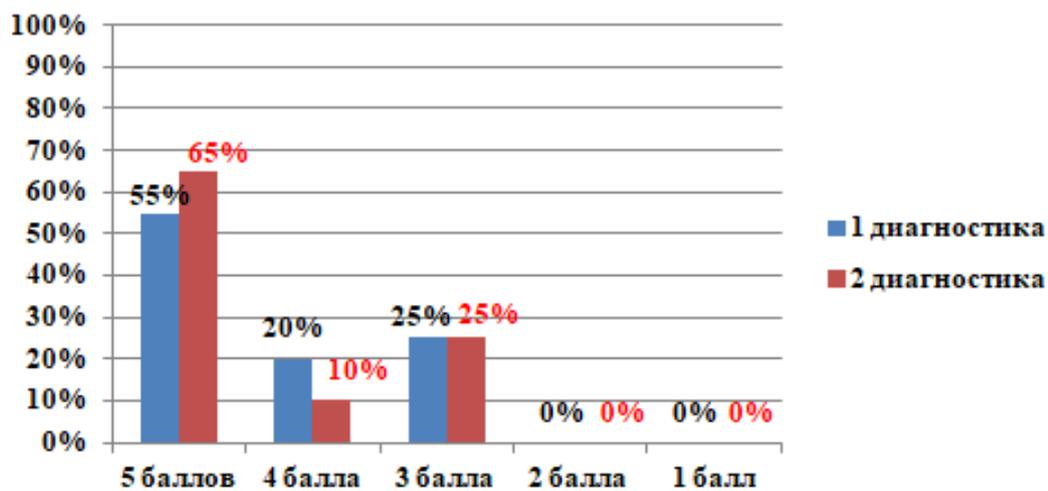


Рисунок 21 - Признание ваших успехов и достижений коллегами

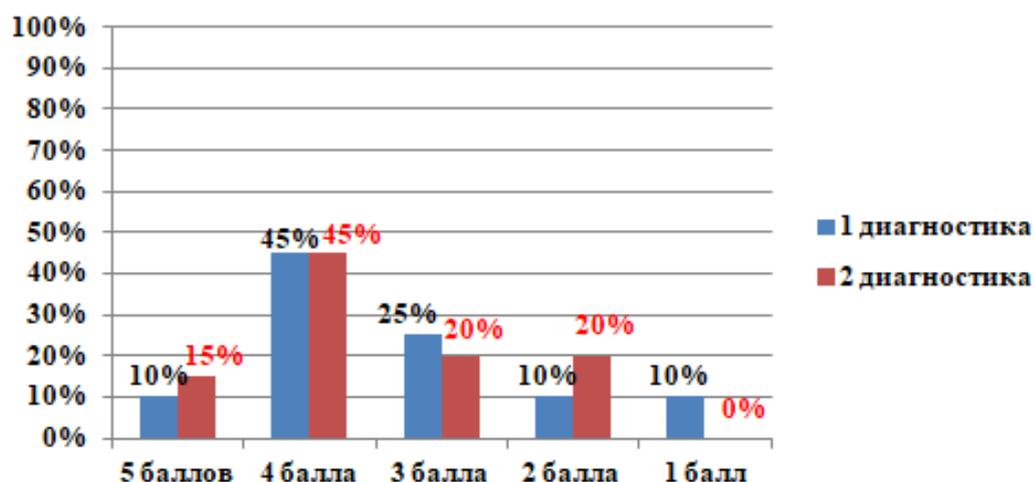


Рисунок 22 - Возможности участия в управлении школой, в выработке и принятии решений

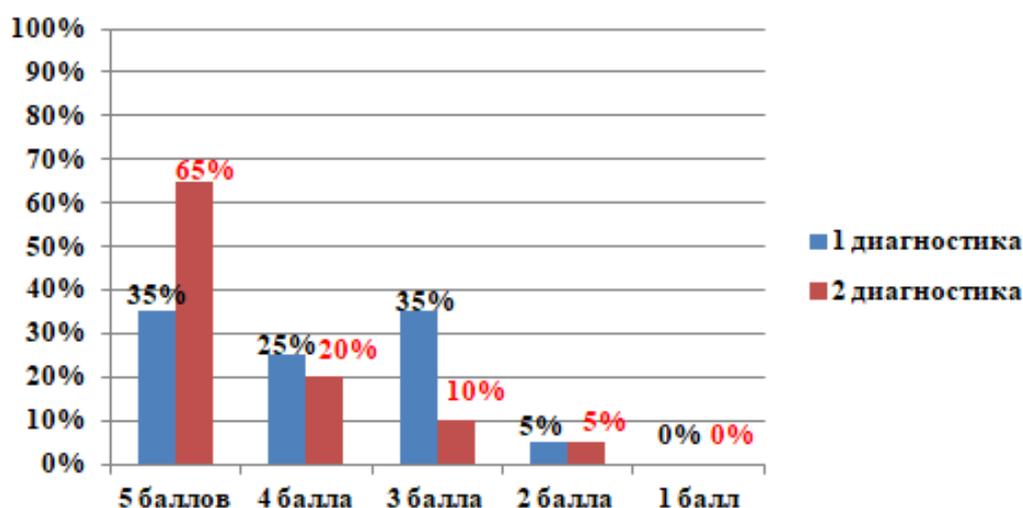


Рисунок 23 - Общий социально-психологический и эмоциональный климат

Исходя из результатов, полученных в ходе исследования, можно сделать вывод о том, что в педагогическом коллективе МБОУ «Еткульская СОШ» с. Еткуль в целом социально-психологический климат относится к оптимальной степени благоприятности. Почти все респонденты считают отношения внутри коллектива благоприятными, а отношение руководителя к ним более чем уважительным. Также, респонденты отметили высокий уровень признания и одобрения личных качеств, заслуг и достижений коллегами по работе; возможность выбирать направление

своей деятельности и содержания работы; достаточно приветливые отношения с руководителем; возможность проявлять свои деловые качества; возможность выбирать тех коллег, с которыми хочется выполнять какую-либо трудовую деятельность.

Исходя из результатов исследования, можно сделать вывод, что изменения в степени удовлетворенности условиями и результатами труда работников были достигнуты путем совместной организации, проведения и участия администрации и педагогов, что повлекло за собой и общее увеличение удовлетворенности условиями и результатами труда у отдельных его участников.

Таким образом, данные, полученные в результате экспериментальной работы, позволили вывить положительную динамику по состоянию социально-психологического климата в педагогическом коллективе. Это дает основание утверждать, что разработанная модель, программа и план стратегических управленческих действий положительно влияют на социально-психологическим климат.

#### **2.4. Рекомендации по управлению социально-психологическим климатом в педагогическом коллективе**

Особенностью работы учителя в школе является необходимость постоянного объективного анализа собственной деятельности. Для того чтобы учителя испытывали удовлетворенность от своей педагогической деятельности, директору школы важно обеспечить профессиональное социально-психологическое сопровождение работы педагогов школы.

Важно учитывать, что для большинства учителей профессиональная деятельность становится основным способом самовыражения, самореализации и индикатором успешности в жизни.

Для поддержания благоприятного социально-психологического климата в коллективе, руководителю образовательного учреждения необходимо:

Поддерживать со всеми подчиненными внимательные и доверительные взаимоотношения. Равнодушие, нередко проявляемое администрацией школы к работе педагогов, отсутствие взаимопонимания, неготовность создавать комфортный социально-психологический климат в коллективе становятся катализатором негативных процессов, следствием которых может явиться социальная и профессиональная апатия учителей школы. Беря на себя ответственность за решение многих вопросов, влияющих на полноценную и качественную работу школы и школьного коллектива, директор образовательного учреждения должен обращать внимание и на эмоциональное состояние своих коллег. Лишь высокий уровень удовлетворенности педагогов своей профессиональной деятельностью является качественным показателем и главным условием эффективной организации образовательного процесса. Создавая для учителей здоровую, комфортную психологическую среду, поощряя их труд, формируя высокий уровень самооценки педагогов, выстраивая доверительные отношения между преподавательским составом, родителями, учащимися и руководством школы, директор должен стремиться избегать часто встречающейся ситуации, когда учителя из-за грубого и бестактного отношения со стороны администрации школы испытывают постоянный страх и неуверенность[77].

В своей управленческой деятельности директор школы должен реализовать следующие психологические задачи. Во-первых, необходимо предлагать педагогическому коллективу работу, вовлекающую учителей в постоянное общение друг с другом. Во-вторых, в педагогическом коллективе должен приветствоваться командный дух. В-третьих, не стоит разрушать сформировавшиеся внутри коллектива группы, если это не наносит вреда общей командной работе. При этом важно исключить

деструктивную практику конфликтования педагогов друг с другом. В-четвертых, руководитель школы должен создавать условия для повышения профессиональной активности педагогов, в том числе поощряя социальную активность педагогического коллектива за пределами школы[4].

Для того чтобы грамотно выстраивать управленческую работу с персоналом, директору следует придерживаться следующих принципов:

- каждый член коллектива нуждается в самоуважении, которое достигается за счет его постоянного профессионального роста;
- необходимо поддерживать авторитет учителя, положительно оценивать его деятельность, заслуги и статус, не допуская чувства профессиональной неуверенности и неудовлетворенности собой и работой;
- учитель нуждается в мотивации достижений или успехе, что достигается лишь овладением новыми педагогическими технологиями, поддержкой творческой инициативы, новаторских идей, высокой оценкой деятельности учителя со стороны руководства школы[75].

1) Мотивировать педагогов. Руководителю необходимо поощрять своих сотрудников, оценивать их вклад в трудовую деятельность, выражать похвалу и благодарность. Поощрение вызывает у сотрудников удовлетворенность собой, своими успехами и своим трудом. Рейтинг общеобразовательного учреждения складывается из оценки качества работы педагогического коллектива школы и из участия педагогов и учащихся в олимпиадах, конференциях, конкурсах. Для того чтобы закрепить мотивацию педагогов в стремлении к успеху, директор общеобразовательного учреждения должен постоянно подчеркивать важность работы педагога, заинтересованность в нем учебного учреждения, демонстрировать учителям их востребованность и поддержку со стороны руководства школы. Также необходимо за достижения и продуктивность работы поощрять педагогов материально, например, выдавать премии[76].

2) Привлекать педагогов к совместной деятельности. Работая с педагогами школы, директор должен уметь разделять педагогов-новаторов, находящихся в постоянном профессиональном поиске и не боящихся возникающих трудностей и неудач, готовых сразу же откликнуться на любую инициативу, идущую от руководства школы, и педагогов, которые из-за страха допустить ошибку или опасений потерпеть неудачу не принимают участия в творческих делах коллектива. Для того чтобы привлечь вторую группу педагогов к коллективной работе, руководителю важно учитывать психологические особенности личности, связанные со страхом неудачи, и на первых этапах работы предлагать выполнение задач с низким уровнем риска, принимая во внимание индивидуальные качества каждого педагога. На этапе выполнения поручений и по его завершении руководитель школы должен создавать необходимую для последующих этапов работы атмосферу доверия и терпимости к досадным ошибкам и промахам[77].

3) Реализовывать демократический стиль управления. Негативным фактором, способным повлиять на социально-психологический климат в коллективе, является агрессивный стиль руководства школой. Нередко реакция дирекции школы на совершенное педагогом непредумышленное нарушение трудовой дисциплины может выражаться в форме брани, крика, всплеска негативных эмоций. Данное поведение неприемлемо для современного демократического, грамотного и квалифицированного стиля управления педагогическим коллективом. Подобное поведение руководителя школы может быть наглядным примером отсутствия грамотной управленческой культуры общения и неспособности выбрать эффективный принцип работы с коллегами, в котором вместо конструктивного диалога главную роль выполняют враждебные замечания, оскорбления, унижительные высказывания, грубое подчеркивание недоработок учителя на фоне полного или частичного замалчивания педагогических заслуг и профессиональных достижений.

Директор школы, избравший данную линию поведения, относится к коллегам пренебрежительно, позволяет себе повышать голос при разговоре с подчиненными, специально растягивают слова, намеренно используют в беседе длительные паузы, употребляют глаголы повелительного наклонения и допускают насмешливо-ироничный тон. Деструктивным результатом такого психолого-управленческого стиля руководства школой становится формирование у большинства педагогов устойчивого мнения о личностной направленности вспышек агрессии директора, что не может не сказаться отрицательным образом на общем социально-психологическом климате в коллективе и на качестве его работы. Используя метод агрессии по отношению к педагогам школы, директор рискует сформировать у педагогов ответную агрессивную реакцию. Скрытые обиды и пережитые унижения приводят к нервным срывам, заболеваниям центральной нервной системы, к снижению качества профессиональной деятельности, трудовой дисциплины[80].

4) Уметь улаживать конфликтные ситуации, предвидеть их, а также переводить деструктивный конфликт в продуктивное русло. В конфликтных ситуациях руководитель выступает в роли третьей стороны, которая пытается восстановить психологический баланс в коллективе. Директор общеобразовательной школы в первую очередь должен выступать в роли тонкого, внимательного психолога и по своей должности, и по тем функциональным обязанностям, которые на него возлагаются. Руководитель школы должен быть сдержанным, спокойно реагировать на произошедшую ситуацию, при необходимости с юмором выходить из создавшегося положения. Если ситуация имеет тенденцию к нарастанию агрессивности, вовремя переключать конфликтующие стороны на отвлеченные темы, по возможности максимально сглаживая возникающие разногласия между педагогами. Люди в отношениях друг с другом используют зеркальную модель поведения, поэтому если руководитель груб с подчиненными, незамедлительно последует ответная

реакция. Если же руководитель проявляется выдержку и толерантность, то постепенно конфликт сойдет на нет[19].

5) Проводить мероприятия, направленные на сплочение коллектива. Под сплоченностью коллектива понимаются особенности межличностных отношений в коллективе, единство мотивов, целей и ценностных ориентаций в совместной деятельности. Дружеские отношения во время работы и взаимопомощь формируют благоприятный социально-психологический климат. Коллективная сплоченность является важным условием эффективности и действенности коллективной работы. К мероприятиям, помогающим сплотить коллектив, можно отнести различные тренинги, направленные на создание эффективных коммуникаций внутри коллектива. После проведения тренингов, направленных на сплочение педагогического коллектива, у педагогов улучшится качество взаимодействия между собой, увеличится их работоспособность, педагоги смогут лучше узнать друг друга, сформируются умение работать в команде. Благодаря этому, улучшится социально-психологический климат в коллективе[77].

б) Объективно, без предвзятости и субъективных оценок относиться к подчиненным. Руководитель всегда должен помнить, что он является личным примером для своего коллектива. Следует быть объективным и справедливым в общении с людьми, избегать предубеждений, поддерживать хорошие взаимоотношения со всеми сотрудниками. Также не следует переносить свои симпатии, антипатии и обиды на деловые отношения. Следует быть терпимым по отношению к подчиненным. Руководитель образовательного учреждения несет главную ответственность за формирование социально-психологического климата в коллективе. Успешен тот руководитель, который способен обеспечить благоприятные условия работы для членов своего коллектива. В случае обнаружения каких-либо негативных факторов, способных повлиять на социально-психологический климат и качественную работу коллектива,

директор школы должен найти пути решения проблемы. Самым простым и действенным психологическим приемом восстановления благоприятной рабочей обстановки является способность директора выражать своим подчиненным одобрение и поддержку, оценивая их работу. Понимания, какие эмоциональные перегрузки ложатся на плечи педагогов, директор школы должен уметь подчеркивать, какие замечательные и удивительные люди работают рядом с ним, насколько они талантливы и человечны, как ему приятно руководить таким профессиональным, творческим и достойным педагогическим коллективом. Руководитель школы, управляя сложным педагогическим коллективом, обязан ежедневно находить время для того, чтобы сказать педагогам несколько доброжелательных слов, ненавязчивых комплиментов, тем самым, сохраняя благоприятный социально-психологический климат в коллективе на протяжении всего рабочего дня[75].

## **Выводы по второй главе**

Эмпирическое исследование по управлению социально-психологическим климатом проводилось на базе МБОУ «Еткульская СОШ» с. Еткуль.

В исследовании приняли участие педагоги МБОУ «Еткульская СОШ». Основная цель исследования – изучения состояния социально-психологического климата в коллективе.

Для анализа и оценки социально-психологического климата школы была разработана собственная методика, согласно которой можно оценить климат. В результате мы пришли к выводу, что в целом в данном коллективе сформирован благоприятный психологический климат.

Для изучения сплоченности коллектива был использован социометрический метод. Было выявлено, что уровень сплоченности коллектива ниже среднего.

Для изучения стиля управления руководителя была разработана анкета «Удовлетворенность условиями и результатами труда», состоящая из 12 вопросов.

Было выявлено, что, несмотря на то, что большинство педагогов удовлетворены содержанием своего труда, некоторые сотрудники отмечают, что возникают некие трудности в общении с коллегами и администрацией, а также считают, что труд учителя оценивают не в полной мере.

Фактором, который отрицательно влияет на социально-психологический климат в коллективе, может являться недостаточная возможность педагогов участия в управлении школой, в выработке и принятии решений. В педагогическом коллективе МБОУ «Еткульская СОШ» с. Еткуль определенный процент респондентов считает, что руководитель недостаточно дает возможность педагогам участвовать в управлении школой, в выработке и принятии решений, что, в свою

очередь, может привести сотрудника к низкой самооценке, неуверенному поведению и разочарованию в профессии.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что недостаточное удовлетворение условиями труда, результатами деятельности непосредственно, затруднение в отношениях с коллегами и сказывается на уровне социально – психологического климата коллектива негативно.

Нами разработан план мероприятий, программа психологического сопровождения педагогов, как инструмент управления социально-психологическим климатом и модель сопровождения управления социально-психологическим климатом в педагогическом коллективе МБОУ «Еткульская СОШ» с. Еткуль.

При внедрении данного инструментария, мы обнаружили незначительные изменения в показателях по всем критериям. Социально психологический климат в коллективе улучшился в связи с тем, что администрация образовательного учреждения стала, более внимательно относиться к личным качествам каждого педагога, а так же у работников увеличилась возможность в рамках определенных сроков устанавливать по своему усмотрению очередность работ, выбирать способ и время их выполнения. Социометрический метод показал увеличение сплоченности на 3,7%, этот небольшой процент говорит нам о том, что мы идем в верном направлении.

Исходя из результатов исследования, можно сделать вывод, что изменения в степени удовлетворенности условиями и результатами труда работников были достигнуты путем совместной организации, проведения и участия администрации и педагогов, что повлекло за собой и общее увеличение удовлетворенности условиями и результатами труда коллективом у отдельных его участников.

Таким образом, мы можем сделать вывод о том, что управление социально-психологическим климатом коллектива образовательной

организации эффективно, если сконструирована и внедрена модель организационного сопровождения управления социально-психологическим климатом педагогического коллектива; разработана программа психологического сопровождения педагогов, как инструмента принятия управленческих решений; определен стратегический план действий по управлению социально-психологическим климатом. Следовательно, сформулированная нами гипотеза нашла свое подтверждение.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изучение современного состояния проблем образования, анализ психолого-педагогической литературы показывает, что в настоящее время необходимо уделять внимание управлению социально-психологическим климатом в коллективе.

В первой главе настоящего исследования рассмотрены теоретические основы управления социально-психологическим климатом: дается анализ состояния исследуемой проблемы в педагогической науке и практике, определяются основные понятия по проблеме исследования, описываются возможности влияния управленческой стратегии на социально-психологический климат. Нами установлено, что социально-психологический климат представляет собой целостную характеристику коллектива, которая связана с особенностями групповых процессов. Это преобладающая и относительно устойчивая духовная атмосфера или психический настрой коллектива, проявляющийся как в отношениях людей друг к другу, так и в их отношениях к общему делу, который достигается путем создания благоприятных условий для всего коллектива. Социально-психологический климат нами определяется, как система сложившихся межличностных отношений между членами коллектива, оказывающий влияние на духовную атмосферу и настрой коллектива, что, в свою очередь, влияет на отношение работников к своему труду, на эмоциональные и трудовые отношения в группе.

Управление социально-психологическим климатом в образовательном учреждении имеет немаловажное значение. Микроклимат в педагогическом коллективе сказывается на психологическом состоянии учителей, что, в свою очередь, влияет на их работоспособность и эмоциональное состояние. Важными компонентами социально-психологического климата в педагогическом коллективе являются сплоченность коллектива, стиль руководства, удовлетворенность

условиями и результатами труда работников. Результатом успешного управления климатом коллектива является сформированность благоприятного социально-психологического климата в данном педагогическом коллективе.

Вторая глава посвящена описанию экспериментальной работы по управлению социально-психологическим климатом в педагогическом коллективе. Представлена методика управления на основе разработанной модели, программы и стратегического плана действий.

Мы проанализировали состояние социально-психологического климата в МБОУ «Еткульская СОШ». В ходе нашего исследования было выявлено, что в данной организации социально-психологический климат относится к среднему уровню благоприятности. Также в ходе нашего исследования были выявлены слабые стороны взаимоотношений в коллективе, неблагоприятно влияющих на социально-психологический климат, которые нуждаются в корректирующих мероприятиях. Была выявлена повышенная напряженность межличностных отношений. Также, по мнению педагогов, на состояние социально-психологического климата негативно влияет недостаточное одобрение и признание личных качеств сотрудников, их заслуг и достижений в профессиональной деятельности.

В соответствии с выявленными недостатками был разработан план мероприятий, программа и модель организационного сопровождения управления социально-психологическим климатом в педагогическом коллективе.

Отдельно отметим, что программа психологического сопровождения педагогов, прошла рецензирование и вошла в состав структурной схемы «Многоуровневая модель психолого-педагогического сопровождения РИТМ», которая получила патент на промышленный образец. Все данные разработки направлены на эффективное управление социально-психологическим климатом коллектива.

Экспериментальным путем установлена эффективность предложенного инструментария управления социально-психологическим климатом в педагогическом коллективе.

Полученные результаты исследования дают основание сделать вывод о том, что цель достигнута, выдвинутая гипотеза подтверждена, поставленные задачи решены.

## Библиографический список

1. Авакян И.Б. Социально-психологический климат в педагогическом коллективе как условие восприимчивости педагогов к новому // Педагогическое образование в России. 2012. № 4. С. 67 – 72.
2. Аникеева Н.П. Психологический климат в коллективе. М.: Просвещение, 1989. 224 с.
3. Атаманчук Г.В. Управление: сущность, ценность, эффективность: учеб. пособие для вузов / Г.В. Атаманчук. - М.: Академический проект; Культура, 2006. 328 с.
4. Аширов Д.А. Управление персоналом: Учеб. пособие..- М.: Велби; Проспект. 2007.
5. Белинская Е., Тихомандрицкая О. Социальная психология личности. М.:Академия, 2009. 301 с.
6. Беляцкий Н.П. Управление персоналом / Н.П. Беляцкий и др. - Мн.: Интерпрес-сервис, 2003. 294 с.
7. Бильманн В. Основы управления предприятием: Пер. с нем. и науч. ред. В.А. Антонова.- М.: ТЕИС. 2002.
8. Богатырева Н. Конфликтогены или как вести себя в конфликте // Управление персоналом.- 2008.- № 20.
9. Бойко В.В. Социально-психологический климат коллектива и личность. М.: Мысль, 1983. 207 с.
10. Бойко В.В. Энергия эмоций в общении: взгляд на себя и на других / В.В. Бойко. - М.: Наука, 1996. 154 с.
11. Васильченко О. Социально-психологический климат – диагностика и формирование // Справочник кадровика. 2011. № 8. С. 8 – 9.
12. Веснин В.Р. Управление персоналом: учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: ТК Велби; Изд-во Проспект, 2006. 240 с.
13. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2006. 670 с.

14. Внутрифирменное обучение // Управление персоналом. №10. 2002. С. 39-43
15. Волкова А. В. Психолого-педагогическое сопровождение педагогов на предмет эмоционального выгорания // Актуальные исследования. 2020. №23 (26). Ч.II. С. 106-108.
16. Волкова А. В. Психолого-педагогическое сопровождение педагогов на предмет эмоционального выгорания // Актуальные исследования. 2020. №23 (26). Ч.II. С. 106-108.
17. Волчкова В.И. Социально-психологический климат в педагогическом коллективе // Высшее образование в России. 2009. № 1. С. 167 – 170.
18. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта.- М.: Альпина Бизнес Букс. 2007.
19. Гришина Н.В. Психология конфликта. - СПб.: Питер, 2001.
- Демиденко Э. С. Перспективы образования в меняющемся мире // Социс.- 2005.- №2.
20. Дизель Пол- М.Ж, Мак-Кинли У. Поведение человека в организации: Пер. с англ.- М.: Фонд за экономическую грамотность. 1993.
21. Добраев В.Л. Организационное поведение: Учебное пособие.- М.: ЭКСМО. 2006
22. Егорова Л.С. Управление социально-психологическим климатом на предприятиях // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2008. № 2. С. 161 – 168.
23. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов.- 3-е изд.- Н. Новгород: НИМБ. 2001.
24. Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии.- СПб.: Питер. 2004.

25. Журавлёв П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников. - Екатеринбург: Деловая книга, 1998. 232 с.
26. Зебрева Е.Н. Коммуникативная толерантность во взаимоотношениях сотрудников как условие благоприятного социально-психологического климата служебного коллектива // Юридическая психология. 2007. № 3. С. 22 – 26.
27. Здравомыслов А. Г. Социология конфликта: Россия на путях преодоления кризиса. - М. : Аспект-Пресс, 1995. - 320с
28. Каменская В.Г. Социально-психологические основы управленческой деятельности / В.Г. Каменская. - М.: Академия, 2002. С. 52-54.
29. Карнеги Д. Как завоёвывать друзей и оказывать влияние на людей...- Минск: Республика. 2007.
30. Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Этика деловых отношений: Учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова.- М.: ИНФРА- М. 2003.
31. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб пособие. - М.: ИНФРА-М, 2005. 301 с.
32. Кларин М.В. Корпоративный тренинг от А до Я / М.В. Кларин. - М.: Дело, 2000. 116 с.
33. Ключкий, В.Н. Возрастная психология: Полный жизненный цикл развития человека: учеб. пособ. / В.Н. Ключкий, И.Ю. Кулагина. – М.: Трикста, 2010. – 420 с.
34. Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме.- М.: ИНФРА-М. 1997.
35. Кричевский Р.Л. Если Вы - руководитель / Р.Л. Кричевский. - М., 1996.

36. Левченко В.В. К проблеме изучения состязательных отношений // Социологические исследования. 1998. № 5. С. 49-53.
37. Линчевский Э.Р. Контакты и конфликты: общение в работе руководителя / Э.Р. Линчевский. - М.: Экономика, 2000.
- 38 . Лукашевич В.В. Климат для коллектива // Российская торговля. 2005. № 10. С. 59 – 61.
39. Мастербрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: Пер с англ.- М.: ИНФРА- М. 1996.
40. Маркова А.К. Психология профессионализма / А.К. Маркова. - М, 1996.
41. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2002. 704 с.
42. Мишурова И.В., Кутерев П.В. Управление мотивацией персонала: учеб. - практ. пособие. - М.; Ростов: МарТ, 2003. 224 с.
43. Моргунов Е. Лидер и его команда //Управление персоналом.- 2001.- № 11- 12.
44. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. - М.: «Бизнес - школа «Интел - синтез»», 2000. 228 с.
45. Морозов А.В. Деловая психология: учебник для студентов высших учебных заведений. Издание 3-е дополненное и переработанное / А.В. Морозов. - М.: Академический проект, 2005. 1040 с.
46. Музыченко В.В. Управление персоналом. - М.: Издательский центр «Академия», 2003. 528 с.
47. Неймер Ю. Л. Социально-психологический климат коллектива предприятия // Социологические исследования. 1990. № 11. С. 81-88.
48. Немов Р.С. Психологические условия и критерии эффективности работы коллектива. - М.: Знание, 1982. 64 с.
49. Обозов И.Н. Межличностные отношения. - Л.: Наука, 1979.

50. Орел В.Е., Шемет И.С. Исследование влияния содержания деятельности на удовлетворенность трудом. // Психологические проблемы рационализации трудовой деятельности. - Ярославль, 1987. С. 109-116.

51. Панфилова А.П. Социально-психологический климат в педагогическом коллективе, М.: Издательский центр «Академия», 2011. 240 с.

52. Парыгин Б.Д. Климат коллектива как предмет диагностического исследования/Б.Д. Парыгин // Психологический журнал. 1982. Т.3. - №3. – С. 49-62.

53. Парыгин Д.Б. Социально-психологический климат коллектива: пути и методы изучения. - Л.: Наука, 1981. 192 с.

54. Парыгин Б.Д. Социально-психологический климат коллектива и его факторы / Б.Д. Парыгин. // Социально-психологические проблемы повышения деятельности производственных коллективов. Курган, 1977. С. 142-151.

55. Платонов К.К. Проблемы управления психологическим климатом коллектива/ К.К. Платонов //Социально-психологические проблемы повышения эффективности деятельности производственных коллективов. – Курган, 1977. – С. 134-141.

56. Платонов Ю.П. Психология коллективной деятельности. - Л.: ЛГУ, 1990. 181 с.

57. Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология. - М.: Речь, 2002. 284 с.

58. Психологическая компетентность педагогов и родителей обучающихся младшего школьного возраста// Букреева Н.Е., Кокшарова А.А. - Региональные модели сопровождения и поддержки одарённых и перспективных детей [Электронный ресурс]: материалы IX Международной научно-практической конференции / Челяб. институт

перепод. и пов. квал. работ. образ. ; под ред. А. В. Ильиной, Ю. Г. Маковецкой. – Челябинск : ЧИППКРО, 2019. – 100 с.

59. Психологическая компетентность педагогов в рамках реализации профессионального стандарта «Педагог» // Кокшарова А. А. - Молодой ученый. — 2017. — №8. — С. 278-281. — URL <https://moluch.ru/archive/142/39918/>

60. Психологический словарь. - М.: Педагогика, 1983. С. 154-155.

61. Психологическое обеспечение профессиональной деятельности / под. ред. С.А. Боровиковой, Т.П. Водолазковой. - СПб.: Издательство СПб ун-та, 1991. 151 с.

62. Психология межличностных отношений / Н. Н. Обозов. - Киев : Лыбидь, 1990. - 191 с.

63. Психология и этика менеджмента и бизнеса : Учеб. пособие / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова; Изд.-торговая корпорация "Дашков и К°". - 3. изд. - М. : Дашков и К°, 2002. - 196 с.

64. Психологическое обеспечение профессиональной деятельности / под. ред. С.А. Боровиковой, Т.П. Водолазковой. - СПб.: Издательство СПб ун-та, 1991. 151 с.

65. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации.- М.: Аспект Пресс. 1998.

66. Резник С.Д., Игошина И.А. Введение в менеджмент: учебное пособие.- 2-е изд., доп.// 2012.

67. Резник С.Д. Организационное поведение. 2012.

68. Резник С.Д., Макарова С.Н. Женщины- руководители.- Ростов н/Д: Феникс. 2005.

69. Резник С.Д., Куликов В.Г. Эффективная команда менеджера.- Ростов на/Д: Феникс. 2005.

70. Резник С.Д., Сочилова А.А. Основы личной конкурентоспособности.- М.: ИНФРА-М, 2011.

71. Русалинова А.А. Взаимоотношения в производственном коллективе и их совершенствование / А.А. Русалинова. – Л.: ЛГУ, 1977. – 178 с.
72. Самыгин С.И., Зайналов М.С., Макиев З.Г., Обухов Д.В. Основы управления персоналом. - Ростов н/Д: Феникс, 2001. 244 с.
73. Свенцицкий А.Л. Социальная психология/ А.Л. Свенцицкий. – М.: Проспект, 2004. – 336 с.
74. Социальная психология: учеб. пособие / А.Н. Сухов, А.А. Бодалев, В.Н. Казанцев. - М.: Издательский центр «Академия», 2001. 600 с.
75. Синк С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. - М., 1989.
76. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом.- М.: Бизнес-школа «Интел- синтез».1995.
77. Стуль Я.Е. Руководитель и коллектив. - Челябинск, 1976. 120 с.
78. Управление персоналом / под ред. профессора П.Э. Шлендера. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2005. 320 с.
79. Управленческая психология / В. М. Шепель. - М. : Экономика, 1984. - 246 с. : ил.; 20
80. Управление персоналом: учебник для ВУЗов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. 2-е изд.; перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2007. 412 с.
81. Хартанович К.В., Краев В.Н. Основы менеджмента: учебное пособие. - М.: Академический Проект; Трикста. 2006. 268 с.
82. Федеральный государственный образовательный стандарт начального общего образования (утв. приказом Министерства образования и науки РФ от 6 октября 2009 г. № 373);
83. Федеральный государственный образовательный стандарт основного общего образования (утв. приказом Министерства образования и науки РФ от 17 декабря 2010 г. № 1897);

84. Федеральный государственный образовательный стандарт среднего общего образования (утв. приказом Министерства образования и науки РФ от 17 мая 2012 г. № 413)

85. Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 03.08.2018 )

86. Фетискин Н.П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. - М.: Изд-во Института психотерапии, 2002.

87. Шакуров Р.С. Социально-психологические основы управления: руководитель и коллектив. - М.: Просвещение, 1990. с. 93

88. Щукина Е.Ф. Социально-психологический климат коллектива и его влияние на повышение эффективности деятельности учреждения // Социальная работа. 2007. № 6. С. 31 – 34.

Анализ и оценка социально-психологического климата в  
коллективе

**Инструкция для участников исследования:**

Ниже приведены некоторые характеристики работы в жизни трудового коллектива. Заполняя таблицу, по каждой шкале, что определяет степень той или иной характеристики, сделайте свои пометки:

1. пометкой «Х» укажите, насколько данная характеристика присуща Вашему коллективу на сегодня;
2. отметкой «0» укажите место характеристики, что должна была бы занимать, по Вашему мнению, в работе и в жизни коллектива.

1	Возможность в рамках Вашего коллектива выбирать направление своей деятельности, содержание работ	1	2	3	4	5	6	7
2	Возможность в рамках определенных сроков устанавливать по своему усмотрению очередность работ, выбирать способ и время их выполнения	1	2	3	4	5	6	7
3	Возможность выбора тех сотрудников, с кем хотелось бы выполнять ту или иную работу	1	2	3	4	5	6	7
4	Возможность изменения направления работ, вида деятельности	1	2	3	4	5	6	7
5	Удовлетворенность отношениями с коллегами по работе	1	2	3	4	5	6	7
6	Удовлетворенность отношениями с руководителем	1	2	3	4	5	6	7
7	Возможность проявить свои деловые качества	1	2	3	4	5	6	7
8	Признание и одобрение коллегами по работе Ваших заслуг и достижений	1	2	3	4	5	6	7

9	Признание и одобрение коллегами по работе Ваших личных качеств	1	2	3	4	5	6	7
10	Признание и одобрение руководителем Ваших личных качеств	1	2	3	4	5	6	7
11	Получение четких однозначных задач	1	2	3	4	5	6	7
12	Определенность, ясность в отношениях с руководителем	1	2	3	4	5	6	7
13	Степень нервного напряжения, связанного с работой	1	2	3	4	5	6	7
14	Степень нервного напряжения, связанного с коллегами по работе	1	2	3	4	5	6	7
15	Степень нервного напряжения, связанного с руководителем	1	2	3	4	5	6	7

Шифр \_\_\_\_\_

**АНКЕТА****«Определение степени удовлетворенности педагогов условиями и результатами труда»**

*Уважаемые коллеги! Оцените степень вашей удовлетворенности различными сторонами школьной жизни по пятибалльной шкале, где:*

*5 баллов – полностью удовлетворен, оценка самая высокая, однозначно положительная;*

*4 балла – в основном удовлетворен, оценка более положительная, нежели отрицательная;*

*3 балла – средний уровень удовлетворенности;*

*2 балла – практически не удовлетворен;*

*1 балл – полностью не удовлетворен, оценка самая низкая, однозначно отрицательная.*

<b>Стороны школьной жизни</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1.</b> Статус школы в образовательном пространстве района, ее общий имидж.					
<b>2.</b> Оснащенность оборудованием вашего учебного предмета, состояния материальной базы кабинетов, в которых вы работаете.					
<b>3.</b> Удовлетворенность учебной нагрузкой.					
<b>4.</b> Удовлетворенность заработной платой.					
<b>5.</b> Удовлетворенность условиями, создаваемыми в школе для учителей (удобство, комфорт, ритмичность и плановость работы, безопасность, забота о здоровье и т.п.)					
<b>6.</b> Отношения между администрацией и учителями (сочетание требовательности с демократичностью, реакция администрации на пожелания, вопросы, просьбы).					

7. Возможность для профессионального развития.					
8. Признание ваших успехов и достижений:					
• Администрацией школы					
• Коллегами					
9. Возможности участия в управлении школой, в выработке и принятии решений.					
10. Общий социально-психологический и эмоциональный климат:					
• В педагогическом коллективе					

11. Перечислите три наиболее значимых события в жизни школы в минувшем учебном году.

12. Какие проблемы школьной жизни нам пока еще не удалось решить? (сформулируйте Ваши предложения для дальнейшего улучшения работы школы)

***БЛАГОДАРИМ ЗА СОТРУДНИЧЕСТВО!!!***

**Муниципальное бюджетное образовательное учреждение  
«Еткульская средняя общеобразовательная школа»  
(МБОУ «Еткульская СОШ»)**

<b>Принято:</b>	<b>Согласовано:</b>	<b>Утверждаю:</b>
Руководитель МО Букреева Н.Е. _____ от _____ «__» _____ 20__ г.	Заместитель директора по ВР Волкова А.В. _____ от «__» _____ 20__ г.	Директор МБОУ «Еткульская СОШ» Рафикова З.И. _____ от «__» _____ 20__ г.

**Программа психологического сопровождения педагогов  
«РИТМ» (Разгадка Идеальной Тактики Мастерства)  
в МБОУ «Еткульская СОШ» на 2019 – 2021 годы**

Еткуль, 2019 г.

## Пояснительная записка

**Актуальностью** является то, что сегодня целью образования становится личностное, общекультурное и познавательное развитие обучающихся. В связи с этим важное место в образовательном процессе занимают психическое здоровье и индивидуально – психологические особенности обучающихся. Все это может быть учтено и сформировано только при психологически безопасной и комфортной образовательной среде, которую в младшем школьном возрасте создают не только родители, но и педагоги.

Согласно приказу Министерства образования и науки Челябинской области № 01/2090 от 12 июля 2018 года «О Концепции психологического сопровождения введения ФГОС общего образования в Челябинской области на период до 2020 года и утверждения дорожной карты по ее реализации» одними из приоритетных мероприятий в данной сфере являются:

- повышение уровня психолого – педагогической готовности педагогических работников к реализации трудовых функций в соответствии с требованием профессионального стандарта, что обеспечивает достижение учащимися метапредметных и личностных результатов в соответствии с требованиями ФГОС общего образования;

Профессиональный стандарт «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)» (приказ Минтруда России от 18.10.2013 № 544н) четко описывает в пункте 3.1.3 трудовой функции – развивающая деятельность, что учитель должен знать, уметь и применять знания, умения и навыки психологической направленности (закономерности формирования личности, психологические законы, психолого-педагогические технологии, психодиагностику и т.д.). В современной ситуации это необходимо и, к сожалению, дефицит знаний в

данной сфере не позволяет педагогу быть абсолютным профессионалом в своей профессии.

На сегодняшний день существует ряд проблем, обуславливающих необходимость овладения педагогическими работниками психологических компетенции и одновременно мешающих им это осуществить. Их можно сформулировать следующим образом:

- Учителя перестают быть значимыми взрослыми, превращаясь в поставщиков образовательной услуги. Это означает разрушение подлинно плодотворных, основанных на взаимопонимании и иерархии детско – учительских и учительско - родительских отношений. Результатом становится неизбежное снижение внутренне мотивированного отношения к знаниям, труду и школе;

- Профессиональное (эмоциональное) «выгорание». В настоящий момент педагогу важно знать, уметь и разбираться не только в психологическом состоянии ребенка, родителя, но и в своем собственном. Самый высокий процент «выгорания» (по результатам внутришкольных исследований) по шкале — деперсонализация — может проявляться в тенденции к негативному отношению к окружающим. Подавленное состояние. Проблема лежит в личностных факторах. И, хотя в целом показатели агрессии у педагогов невысоки по сравнению со среднестатистическими данными, усиление агрессивного компонента, цинизма, враждебности и конфликтности в общении являются показателями, а возможно, и факторами повышенного уровня выгорания, эмоционального дефицита, ощущения «загнанности в клетку».

Меняется мир, изменяются дети, что, в свою очередь, выдвигает новые требования к квалификации педагога. Но от педагога нельзя требовать то, чему его никто никогда не учил. Следовательно, введение нового профессионального стандарта педагога должно неизбежно повлечь за собой изменение стандартов его подготовки и переподготовки.

Именно поэтому наряду с родителями проблема психологических компетенций педагогов также актуальна на сегодняшний день.

Выходом из сложившейся ситуации может быть грамотно организованное психолого – педагогическое сопровождение педагогом – психологом всех участников образовательного процесса, где приоритеты в равной степени распределены между обучающимися, педагогами, родителями и администрацией школы.

Расширяя границы свободы педагога, наделяя новыми компетенциями, профессиональный стандарт одновременно дает «второе дыхание» современной системе педагогического и психологического сопровождения.

**Необходимость наполнения профессионального стандарта учителя новыми компетенциями:**

- Работа с одаренными учащимися.
- Работа в условиях реализации программ инклюзивного образования.
- Преподавание русского языка учащимся, для которых он не является родным.
- Работа с учащимися, имеющими проблемы в развитии.
- Работа с девиантными, зависимыми, социально запущенными и социально уязвимыми учащимися, имеющими серьезные отклонения в поведении.

Развитие готовности к инновационной деятельности, без которых невозможна успешная педагогическая деятельность в наши дни, – это и есть подлинная задача практического психолога образовательного учреждения в его работе. Педагогу в этой ситуации предстоит быть не только исполнителем в осуществлении, но и непосредственным творцом инновационных процессов.

Таким образом, **целью** психолого-педагогического сопровождения педагога является обеспечение психологической поддержки инновационной деятельности и развитие психологической компетентности педагога в вопросах психолого-педагогического сопровождения, важной задачей психолога становится содействие в создании условий для того, чтобы педагоги захотели что-либо поменять в своей работе.

#### **Задачи:**

- Создать необходимые мотивационные условия повседневной профессиональной деятельности, которые будут побуждать членов педагогического коллектива к самосовершенствованию и тем самым формировать готовность к инновационной педагогической деятельности;
- Формировать (воспитывать) у членов педагогического коллектива соответствующие компетенции.
- Способствовать развитию процесса самообразования педагогов.
- Создание творческой атмосферы в коллективе, сплочённости в достижении общих целей.
- Профилактика эмоционального выгорания.

Современное образование нуждается в успешных педагогах. Только успешная личность сможет воспитать личность, *настроенную на успех* в любой области приложения своих возможностей.

#### **Правовую основу программы составляют нормативно-правовые акты**

- 1) Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 29.12.2012 № 273-ФЗ, редакция от 03.08.2018 г.;
- 2) "Национальная образовательная инициатива "Наша новая школа", утверждено Президентом РФ 04.02.2010 № Пр-271;

- 3) «Стратегия развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года», утверждено распоряжением Правительства РФ от 29 мая 2015 г. Приказ № 996-р;
- 4) Приказ Министерства образования и науки РФ от 23 июля 2013 г. № 611 "Об утверждении Порядка формирования и функционирования инновационной инфраструктуры в системе образования";
- 5) Приказ Минтруда России от 18.10.2013 № 544-н "Об утверждении профессионального стандарта "Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)";
- 6) Федеральный государственный образовательный стандарт начального общего образования, утверждено приказом Министерства образования и науки РФ от 6 октября 2009 г. № 373; в редакции приказов Министерства образования и науки России от 26.11.2010 № 1241, от 22.09.2011 № 2357;
- 7) Федеральный государственный образовательный стандарт основного общего образования, утверждено приказом Министерства образования и науки РФ от 17 декабря 2010 г. № 1897; в редакции Приказа Министерства образования и науки от 29.12.2014 № 1644;
- 8) Федеральный государственный образовательный стандарт среднего общего образования, утверждено приказом Министерства образования и науки РФ от 17 мая 2012 г. № 413; в редакции Приказа Министерства образования и науки России от 29.12.2014 № 1645;
- 9) «Концепция развития психологической службы в системе образования в Российской Федерации на период до 2025 года» от 14.12.2017 г., утверждена Министром образования и науки Российской Федерации от 14 декабря 2017 года;
- 10) Закон Челябинской области от 29 августа 2013 г. № 515-ЗО "Об образовании в Челябинской области";

11) Постановление Правительства Челябинской области от 28.12.2017 № 732-П "О государственной программе Челябинской области "Развитие образования в Челябинской области" на 2018 - 2025 годы";

12) «Концепция психологического сопровождения введения ФГОС общего образования в Челябинской области на период до 2020 года», приказ Министерства образования и науки Челябинской области от 12.07.2018 года № 01/2090 "О концепции психологического сопровождения введения ФГОС общего образования в Челябинской области на период до 2020 года и утверждении дорожной карты по ее реализации".

### **Структура и содержание программы**

Объём программы составил 70 групповых сеансов (140 часов), проводимых на базе МБОУ «Еткульская СОШ», раскрывающих все виды деятельности педагога – психолога в образовательном учреждении:

- Психологическая диагностика;
- Коррекционно – развивающее направление;
- Психологическое консультирование;
- Психопрофилактика;
- Психологическое просвещение.

### **Обоснованные критерии ограничения и противопоказания на участие в освоении программы**

Групповые сеансы могут происходить как в достаточно больших группах, чтобы сделать возможным взаимодействие, так и в достаточно малых, чтобы каждый был вовлечён в действие и чувствовал себя участником. С увеличением численности членов группы возникает тенденция к неэффективному использованию времени групповых сеансов, возрастает вероятность появления подгрупп. Когда группа слишком мала,

она перестаёт действовать как группа, её участники оказываются вовлечёнными в индивидуальное консультирование. С возрастанием размеров группы эффективность работы уменьшается.

К неподходящим для группового опыта освоения программы относятся лица, которые под давлением критики становятся либо слишком тревожными, либо слишком агрессивными; лица, демонстрирующие в напряжённой ситуации столь сильные чувства к другим участникам группы, что те ощущают себя преследуемыми, и лица с низкой самооценкой, которые постоянно ждут успокоивания. Противопоказано участие в группе лиц, находящихся в актуальном стрессовом состоянии - депрессии, эмоциональном шоке и др.

### **Обеспечение гарантии прав участников программы**

Участник программы имеет право:

- защищать свою профессиональную честь и достоинство;
- требовать от администрации ОУ создания условий, необходимых для выполнения должностных обязанностей, повышения квалификации;
- повышать квалификацию, профессиональное мастерство;
- участвовать в научно - экспериментальной работе;
- распространять свой педагогический опыт, получивший научное обоснование.
- помогать коллегам осознать и изменять свой способ поведения во время сеансов;
- выслушивать взгляды мнения и советы членов коллектива, но принимать решения самостоятельно;
- на конфиденциальность информации.

Ответственность участников программы:

- выполнять распорядок групповых сеансов;

- не выносить за пределы группы того, что происходит во время групповых сеансов;
- ответственность за других участников программы;
- обязательство не пропускать групповые сеансы и не бросать группу;
- толерантность-терпимость ко всем участникам программы.

**Сроки реализации программы:** с сентября 2019 г. по май 2021 г.

**Ожидаемым результатом является** овладение педагогическим коллективом необходимыми психологическими умениям и необходимым знаниям для осуществления трудовых функций:

- повышение уровня психологической культуры педагогов;
- накопление и рост востребованности психологических знаний у участников образовательного процесса;
- повышение эффективности профессиональной деятельности специалистов системы начального общего образования.

Разрабатывая стратегию деятельности, предполагаю, что любой инновационный процесс носит вероятностный характер и не все его последствия могут быть спрогнозированы. Уйти от многих ошибок и упущений ещё на уровне проекта нам поможет составленная нами коррекционно-развивающая программа.

Предполагается так же, что, используя данную программу улучшится психологическое, а вместе с ним и физическое здоровье педагога, что посредством программы развитие творческого потенциала педагогов и создание условий для этого.

Предполагается увидеть МБОУ «Еткульская СОШ» как корпорацию радости, поиска, постоянного совершенствования. А педагогов – как монолит добрых, общительных, умных, душевных коллег.

### Система организации контроля за реализацией программы:

- *Текущий контроль* за соблюдением графика групповых сеансов и выполнения содержания сеанса.
- *Оперативный контроль* за состоянием динамики развития профессиональных качеств педагогов.
- *Систематический контроль* за выполнением задач, намеченных программой,
- Мониторинг личностных и профессиональных качеств участников программы.

### Тематическое планирование

2019 – 2020 учебный год

№	Тема, название мероприятия	Количество часов	Срок	Ответственный	Выход
<b>Психологическая диагностика</b>					
1.	Обследование уровня психолого – педагогических компетенций педагогов начального звена МБОУ «Еткульская СОШ» («Тест для выявления психологической компетентности педагогов» и «Анкета психолого - педагогической компетентности учителя»)	2 часа	Сентябрь 2019 г.	Педагог - психолог	Аналитическая справка по результатам обследования
2.	Обследование личности педагогов начального звена МБОУ «Еткульская СОШ» (Психометрический тест С.Деллингер (адаптация А.А. Алексева, Л.А.	2 часа	Октябрь 2019 г.	Педагог - психолог	Аналитическая справка по результатам обследования

	Громовой))				
3.	Обследование на предмет определения степени удовлетворенности педагогов начального звена МБОУ «Еткульская СОШ» условиями и результатами труда («Анкета определения степени удовлетворенности педагогов условиями и результатами труда»)	2 часа	Ноябрь 2019 г.	Педагог - психолог	Аналитическая справка по результатам обследования
4.	Обследование уровня профессионального и эмоционального выгорания педагогов начального звена МБОУ «Еткульская СОШ» (методика диагностики уровня эмоционального выгорания опросник на «профессиональное выгорание» К.Маслач и С. Джексон, в адаптации Н.Е. Водопьяновой)	2 часа	Декабрь 2019 г.	Педагог - психолог	Аналитическая справка по результатам обследования
5.	Обследование уровня психолога – педагогических компетенций педагогов начального звена МБОУ «Еткульская СОШ» («Тест для выявления психологической компетентности педагогов» и «Анкета психолога -	2 часа	Март 2020 г.	Педагог - психолог	Аналитическая справка по результатам обследования

	педагогической компетентности учителя»)				
6.	Обследование на предмет определения степени удовлетворенности педагогов начального звена МБОУ «Еткульская СОШ» условиями и результатами труда («Анкета определения степени удовлетворенности педагогов условиями и результатами труда»)	2 часа	Апрель 2020 г.	Педагог психолог	- Аналитическая справка по результатам обследования
7.	Обследование уровня профессионального и эмоционального выгорания педагогов начального звена МБОУ «Еткульская СОШ» (методика диагностики уровня эмоционального выгорания опросник на «профессиональное выгорание» К.Маслач и С. Джексон, в адаптации Н.Е. Водопьяновой)	2 часа	Май 2020 г.	Педагог психолог	- Аналитическая справка по результатам обследования
8.	Психодиагностическая деятельность по запросу		В течение года	Педагог психолог	- Аналитическая справка по результатам обследования
<b>Коррекционно – развивающая деятельность</b>					
1.	Коррекция низкого уровня психолога – педагогических компетенций педагогов	12 часов	Сентябрь 2019 г. – Февраль	Педагог психолог	- Групповые психокоррекционные занятия. Разработка

	начального звена МБОУ «Еткульская СОШ»		2020 г.		программы коррекционно- развивающих упражнений. Разработка рекомендаций.
2.	Развитие личностных качеств педагогов начального звена МБОУ «Еткульская СОШ»	10 часов	Октябрь 2019 г. – Май 2020 г.	Педагог психолог	- Групповые психокоррекци онные занятия. Разработка программы коррекционно- развивающих упражнений. Разработка рекомендаций.
3.	Коррекция низкого уровня удовлетворенности педагогов начального звена МБОУ «Еткульская СОШ» условиями и результатами труда	10 часов	Ноябрь 2019 г. – Май 2020 г.	Педагог психолог	- Групповые психокоррекци онные занятия. Разработка программы коррекционно- развивающих упражнений. Разработка рекомендаций.
4.	Коррекция высокого уровня профессионального и эмоционального выгорания педагогов начального звена МБОУ «Еткульская СОШ»	8 часов	Декабрь 2019 г.	Педагог психолог	- Групповые психокоррекци онные занятия. Разработка программы коррекционно- развивающих упражнений.

					Разработка рекомендаций.
5.	Коррекционно – развивающая помощь по запросу		В течение года	Педагог – психолог	Групповые психокоррекционные занятия. Разработка программы коррекционно-развивающих упражнений. Разработка рекомендаций.
<b>Консультационная деятельность</b>					
1.	Обращение к основам психологии (основные закономерности возрастного развития, стадии и кризисы развития, социализация личности, индикаторы индивидуальных особенностей траекторий жизни, их возможные девиации, а также основы их психодиагностики) и педагогики.	2 часа	Сентябрь 2019 г.	Педагог – психолог	Групповые и индивидуальные консультации. Ведение журнала консультаций.

2.	<p>Индивидуализация образовательного процесса: направленность на удовлетворение образовательных потребностей всех обучающихся, в том числе, одаренных детей, социально уязвимых детей, детей, попавших в трудные жизненные ситуации, детей-мигрантов, детей-сирот, детей с особыми образовательными потребностями (аутисты, дети с синдромом дефицита внимания и гиперактивностью и др.), детей с ограниченными возможностями здоровья, детей с девиациями поведения, детей с зависимостью (индивидуальные образовательные программы, индивидуальные маршруты).</p>	2 часа	Октябрь 2019 г.	Педагог психолог -	<p>Групповые и индивидуальные консультации. Ведение журнала консультаций.</p>
3.	<p>Освоение и применение современных психолого-педагогических технологий, основанных на знании законов развития личности и поведения в</p>	2 часа	Ноябрь 2019 г.	Педагог психолог -	<p>Групповые и индивидуальные консультации. Ведение журнала</p>

	реальной и виртуальной среде.				консультаций.
4.	Формирование универсальных учебных действий (познавательных, коммуникативных, регулятивных), развитие у обучающихся познавательной активности, самостоятельности, инициативы, творческих способностей.	2 часа	Январь 2020 г.	Педагог психолог	- Групповые и индивидуальные консультации. Ведение журнала консультаций.
5.	Формирование ценностных установок. Воспитание нравственного, ответственного, инициативного гражданина России, способного к труду и жизни в условиях современного мира, формирование у обучающихся культуры здорового и безопасного образа жизни.	2 часа	Март 2020 г.	Педагог психолог	- Групповые и индивидуальные консультации. Ведение журнала консультаций.
<b>Психопрофилактика и просвещение</b>					
1.	Психолого – методический фестиваль.	6 часов	Сентябрь 2019 г., Май 2020 г.	Педагог психолог	- Составление методического сборника разработок и публикаций

2.	Учёт личностных и возрастных особенностей ребёнка в учебно-воспитательном процессе		В течение года	Педагог - психолог	Создание памяток, буклетов и методических рекомендаций
3.	Обучение детей с учётом психофизиологии				
4.	Решение проблем поведения во время урока				
5.	Навыки конструктивного общения				
6.	Бесконфликтное образовательное пространство				

### Тематическое планирование

2020 – 2021 учебный год

№	Тема, название мероприятия	Количество часов	Срок	Ответственный	Выход
<b>Психологическая диагностика</b>					
1.	Обследование уровня психолога – педагогических компетенций педагогов начального звена МБОУ «Еткульская СОШ» («Тест для выявления психологической компетентности педагогов» и «Анкета психолога - педагогической компетентности учителя»)	2 часа	Сентябрь 2020 г.	Педагог - психолог	Аналитическая справка по результатам обследования
2.	Обследование личности	2 часа	Октябрь	Педагог -	Аналитическая

	педагогов начального звена МБОУ «Еткульская СОШ» (Психометрический тест С.Деллингер (адаптация А.А. Алексеева, Л.А. Громовой))		2020 г.	психолог	я справка по результатам обследования
3.	Обследование на предмет определения степени удовлетворенности педагогов начального звена МБОУ «Еткульская СОШ» условиями и результатами труда («Анкета определения степени удовлетворенности педагогов условиями и результатами труда»)	2 часа	Ноябрь 2020 г.	Педагог - психолог	Аналитическая справка по результатам обследования
4.	Обследование уровня профессионального и эмоционального выгорания педагогов начального звена МБОУ «Еткульская СОШ» (методика диагностики уровня эмоционального выгорания опросник на «профессиональное выгорание» К.Маслач и С. Джексон, в адаптации Н.Е. Водопьяновой)	2 часа	Декабрь 2020 г.	Педагог - психолог	Аналитическая справка по результатам обследования
5.	Обследование уровня	2 часа	Март	Педагог -	Аналитическая

	психолого – педагогических компетенций педагогов начального звена МБОУ «Еткульская СОШ» («Тест для выявления психологической компетентности педагогов» и «Анкета психолого – педагогической компетентности учителя»)		2021 г.	психолог	я справка по результатам обследования
6.	Обследование на предмет определения степени удовлетворенности педагогов начального звена МБОУ «Еткульская СОШ» условиями и результатами труда («Анкета определения степени удовлетворенности педагогов условиями и результатами труда»)	2 часа	Апрель 2021 г.	Педагог - психолог	Аналитическая справка по результатам обследования
7.	Обследование уровня профессионального и эмоционального выгорания педагогов начального звена МБОУ «Еткульская СОШ» (методика диагностики уровня эмоционального выгорания опросник на «профессиональное	2 часа	Май 2021 г.	Педагог - психолог	Аналитическая справка по результатам обследования

	выгорание» К.Маслач и С. Джексон, в адаптации Н.Е. Водопьяновой)				
8.	Психодиагностическая деятельность по запросу		В течение года	Педагог - психолог	Аналитическая справка по результатам обследования
<b>Коррекционно – развивающая деятельность</b>					
1.	Коррекция низкого уровня психолого – педагогических компетенций педагогов начального звена МБОУ «Еткульская СОШ»	12 часов	Сентябрь 2020 г. – Февраль 2021 г.	Педагог - психолог	Групповые психокоррекционные занятия. Разработка программы коррекционно-развивающих упражнений. Разработка рекомендаций.
2.	Развитие личностных качеств педагогов начального звена МБОУ «Еткульская СОШ»	10 часов	Октябрь 2020 г. – Май 2021 г.	Педагог - психолог	Групповые психокоррекционные занятия. Разработка программы коррекционно-развивающих упражнений. Разработка рекомендаций.
3.	Коррекция низкого уровня удовлетворенности	10 часов	Ноябрь 2020 г. –	Педагог - психолог	Групповые психокоррекц

	педагогов начального звена МБОУ «Еткульская СОШ» условиями и результатами труда		Май 2021 г.		ионные занятия. Разработка программы коррекционно-развивающих упражнений. Разработка рекомендаций .
4.	Коррекция высокого уровня профессионального и эмоционального выгорания педагогов начального звена МБОУ «Еткульская СОШ»	8 часов	Декабрь 2020 г.	Педагог психолог	- Групповые психокоррекционные занятия. Разработка программы коррекционно-развивающих упражнений. Разработка рекомендаций .
5.	Коррекционно – развивающая помощь по запросу		В течение года	Педагог психолог	- Групповые психокоррекционные занятия. Разработка программы коррекционно-развивающих упражнений. Разработка рекомендаций .

Консультационная деятельность					
1.	«Психологические и возрастные особенности младшего школьного возраста»	2 часа	Сентябрь 2020 г.	Педагог психолог	- Групповые и индивидуальные консультации. Ведение журнала консультаций.
2.	«Основы психодиагностики обучающихся» (практикум)	2 часа	Октябрь 2020 г.	Педагог психолог	- Групповые и индивидуальные консультации. Ведение журнала консультаций.
3.	«Эмоциональные поглаживания – экзистенциальная психология + эго-состояния»	2 часа	Ноябрь 2020 г.	Педагог психолог	- Групповые и индивидуальные консультации. Ведение журнала консультаций.
4.	«Ситуация успеха на уроках» (мастер-класс)	2 часа	Январь 2021 г.	Педагог психолог	- Групповые и индивидуальные консультации. Ведение журнала консультаций.
5.	«Краткий психологический словарь»	2 часа	Март 2021 г.	Педагог психолог	- Групповые и индивидуальные консультации. Ведение

					журнала консультаций.
<b>Психопрофилактика и просвещение</b>					
1.	Психолого – методический фестиваль	6 часов	Сентябрь 2020 г., Май 2021 г.	Педагог - психолог	Составление методического сборника разработок и публикаций
2.	Защита от психологического воздействия (давления, уничижения, манипуляции)				
3.	Профилактика эмоционального выгорания - стрессоустойчивость		В течение года	Педагог - психолог	Создание памяток, буклетов и методических рекомендаций
4.	Построение психологически комфортного образовательного пространства				
5.	Самосознание учителя				
6.	Профессиональное взаимодействие				

### **Методическое обеспечение**

Занятия проводятся в помещении, приспособленном как для активной групповой, так и для индивидуальной (в т.ч. письменной) работы участников. На занятиях используются:

- информирование;
- групповые обсуждения, дискуссии;

- игры, тренинговые упражнения;
- работа с психодиагностическими методиками;
- письменный анкетный опрос участников по итогам реализации всей программы в целом.

Теоретическая информация в большинстве случаев предоставляется в форме проблемных вопросов и ситуаций, которые участники решают совместными усилиями группы. Участникам дается возможность выражения своего мнения, приведения и обсуждения примеров из собственного профессионального опыта. Включенные в программу упражнения и процедуры, приведенные в соответствующих литературных источниках, допускают внесение корректировок с учетом особенностей конкретной группы участников. Прилагаемый к программе список литературы для ведущего позволяет вариативно и дифференцированно выстраивать занятия.

#### **Список используемой литературы:**

1. Диагностика личностных планируемых результатов освоения обучающимися основной образовательной программы основного общего образования [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие / Д. Ф. Ильясов, А. А. Севрюкова, В. В. Кудинов, Е. А. Селиванова. – Челябинск : ЧИППКРО, 2017. – 176 с.
2. Креативная педагогика и психология / А.В. Морозов, Д.В. Чернилевский. - М.: Академический проект, 2016. - 560 с.
3. Личностно-профессиональный идеал учителя в отечественной педагогике первой трети XX века/ И.Д. Лельчицкий. - М.: Российская академия образования (РАО), 2017.- 292 с.
4. О новой педагогике / Василий Вахтеров. - М.: Карапуз, 2017. - 224 с.
5. Основы психологии и педагогики / А.М. Бандурка, В.А. Тюрина, Е.И. Федоренко. - М.: Феникс, 2016. - 256 с.

6. Педагогика / В.В. Князева. - М.: Вузовская книга, 2016. - 872 с.
7. Педагогика в схемах и таблицах: Учебное пособие / Г.М. Коджаспирова. - М.: Проспект, 2016. - 248 с.
8. Психологическая компетентность педагогов и родителей обучающихся младшего школьного возраста// Букреева Н.Е., Кокшарова А.А. - Региональные модели сопровождения и поддержки одарённых и перспективных детей [Электронный ресурс]: материалы IX Международной научно-практической конференции / Челяб. институт перепод. и пов. квал. работ. образ. ; под ред. А. В. Ильиной, Ю. Г. Маковецкой. – Челябинск : ЧИППКРО, 2019. – 100 с.
9. Психологическая компетентность педагогов в рамках реализации профессионального стандарта «Педагог» // Кокшарова А. А. - Молодой ученый. — 2017. — №8. — С. 278-281. — URL <https://moluch.ru/archive/142/39918/>
10. Психология и педагогика. Краткий курс/ Е.Е. Кравцова. - М.: Проспект, 2016. - 320 с.
11. Психология проблемного детства. Пособие школьному психологу и педагогу / Б.Н. Алмазов. - М.: Дата Сквер, 2017. - 248 с.
12. Раннее личностное и профессиональное самоопределение сельских школьников [Электронный ресурс] : сборник методических материалов / сост. О. А. Костенко, А. А. Севрюкова, Д. Ф. Ильясов, Н. П. Костина. – Челябинск : ЧИППКРО, 2017. – 52 с.
13. Разработка оценочных материалов для текущего контроля успеваемости (метапредметные и предметные результаты) [Электронный ресурс] : методические рекомендации / Л. Н. Чипышева, В. М. Кузнецов, Т. В. Соловьева, Т. В. Уткина и др. – Челябинск : ЧИППКРО, 2017. – 120 с.
14. Развитие универсальных учебных действий у обучающихся на уровне основного общего образования [Электронный ресурс] :

методические рекомендации/ Л. Н. Чипышева, И. С. Алексеева, И. Д. Борченко, Е. Г. Боровкова и др. – Челябинск: ЧИППКРО, 2017.– 168 с.

15. Формы и методы психологического сопровождения детей с отклоняющимся поведением в условиях внедрения профессиональных стандартов педагогов [Электронный ресурс]: методические рекомендации/ Д. Н. Погорелов. – Челябинск: ЧИППКРО, 2017.– 48 с.

16. Эффективные практики поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях [Электронный ресурс] : сборник материалов / В. Н. Кеспиков, Е. А. Коузова, Е. А. Тюрина и др. – Челябинск : ЧИППКРО, 2017. – 100 с.