



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

ФАКУЛЬТЕТ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
КАФЕДРА ТЕОРИИ, МЕТОДИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА ДОШКОЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ

**Организационно-педагогические условия формирования
благоприятного психологического климата в дошкольной
образовательной организации**

Выпускная квалификационная работа по направлению

44.04.01 Педагогическое образование

Направленность программы магистратуры

«Менеджмент в дошкольном образовании»

Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

91,66 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

«14» января 2021 г.

Зав. кафедрой ТМиМДО

Б. А. Артёменко

Выполнила:

Студент группы ЗФ-302-126-2-1

Гумерова Лилия Фаукатовна

Научный руководитель:

к. п. н., доцент кафедры ТМиМДО

Семёнова Марина Леонидовна

Челябинск

2021

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ БЛАГОПРИЯТНОГО ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	9
1.1 Исследование проблемы формирования благоприятного психологического климата в дошкольной образовательной организации в психолого-педагогической литературе.....	9
1.2 Особенности деятельности руководителя по формированию благоприятного психологического климата в дошкольной образовательной организации.. ..	20
1.3 Формирование благоприятного психологического климата в дошкольной образовательной организации.....	35
Выводы по первой главе	41
ГЛАВА 2. АПРОБАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ ФОРМИРОВАНИЯ БЛАГОПРИЯТНОГО ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	43
2.1 Исследование уровня психологического климата в дошкольной образовательной организации	43
2.2 Реализация организационно-педагогических условий формирования благоприятного психологического климата в дошкольной образовательной организации	50
2.3 Обобщение результатов опытно-поисковой работы.....	56
Выводы по второй главе.....	61
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	62
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	64
ПРИЛОЖЕНИЕ	73

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В последнее время проблема формирования благоприятного психологического климата в дошкольной образовательной организации привлекает к себе всё больше внимания исследователей. Воспитание ребенка в образовательном учреждении должен осуществлять педагог, который обладает рядом компетенций и личностных качеств. Однако, на успешное воспитание детей дошкольного возраста влияет не только компетентность и личностные качества педагога, но и то, насколько педагог удовлетворен уровнем труда и психологической обстановкой в коллективе.

Главной характеристикой современного этапа развития дошкольного образования является введение Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования (далее по тексту ФГОС ДО), который ориентирован на введение системных инноваций в сфере дошкольного образования, и предъявляет ряд требований не только к системе дошкольного образования, но и к педагогам, их квалификации.

Во ФГОС ДО отмечается, что дошкольное образование обязано обеспечить охрану и укрепление физического и психического здоровья детей, в том числе их эмоционального благополучия [57]. Эмоциональное и психологическое благополучие детей напрямую зависит от работы педагогов, в свою очередь, на квалифицированную работу педагога в первую очередь влияет благоприятный психологический климат в дошкольной образовательной организации (далее по тексту ДОО).

В коллективе дошкольной образовательной организации преимущественно женский состав. Женские коллективы более эмоциональны, чаще подвержены конфликтам, смене настроений. В таком коллективе сочетаются сотрудники с разным темпераментом, индивидуальными особенностями и чертами характера. В ходе работы неизбежно возникают сложные проблемы и конфликтные ситуации, из

которых необходимо уметь достойно выйти. В дошкольной образовательной организации педагоги осуществляют работу с детьми и родителями воспитанников, в связи с чем, у педагога так же возникают стрессовые или конфликтные ситуации. Благоприятный психологический климат в организации напрямую зависит не только от профессиональной деятельности педагога, но и от грамотного руководителя учреждения.

В соответствии с Приказом Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации (Минздравсоцразвития России) от 26 августа 2010 г. №761н г. Москва «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих», раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования» одной из функций руководителя образовательного учреждения является создание условий для внедрения инноваций, обеспечение формирования и реализации инициатив работников образовательного учреждения, направленных на улучшение работы образовательного учреждения и повышение качества образования, поддержание благоприятного морально-психологического климата в коллективе [49].

Сложившаяся ситуация в дошкольных образовательных учреждениях требует от руководителя умение адекватно реагировать на внедряющиеся инновации, а так же грамотно урегулировать конфликтные ситуации на стадии зарождения.

На социально-педагогическом уровне актуальность исследования заключается в потребности формирования благоприятного психологического климата в дошкольной образовательной организации, и необходимостью поиска новых форм и средств, обеспечивающих эффективность решения данной проблемы.

На научно-теоретическом уровне актуальность исследования исходит из потребностей современной сферы дошкольного образования. В свое время изучением психологического климата в коллективе занимались

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

На научно-методическом уровне актуальность исследования заключается в недостаточной подготовленности руководителя к осуществлению качественной работы по формированию благоприятного психологического климата в учреждении.

Анализ психолого-педагогической и управленческой литературы, а так же действительной ситуации в дошкольных организациях в решении проблемы формирования благоприятного психологического климата в ДОО позволил нам выделить **противоречия**:

– между высокими требованиями к педагогическим коллективам, обозначенным в современных нормативных документах и отсутствием четких управленческих действий по объединению педагогических коллективов в решении поставленных перед ними задач;

– между потребностью у руководителя использовать новейшие подходы по формированию благоприятного психологического климата в ДОО и недостаточным количеством научно-теоретических и методических разработок в этом направлении;

– между необходимостью осуществлять работу по улучшению психологического климата в коллективе и недостаточной компетентностью руководителей решать эту проблему в своей практике.

Данные противоречия обусловили выбор темы исследования: «Организационно-педагогические условия формирования благоприятного психологического климата в дошкольной образовательной организации».

Цель исследования: выявить и экспериментальным путем проверить организационно-педагогические условия формирования благоприятного психологического климата в дошкольной образовательной организации.

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

Предмет исследования: организационно-педагогические условия формирования благоприятного психологического климата в дошкольной образовательной организации.

Гипотеза исследования: процесс формирования благоприятного психологического климата в дошкольной образовательной организации будет успешен, если разработать и реализовать управленческий проект по улучшению психологического климата в дошкольной образовательной организации.

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

1. Провести анализ проблемы формирования благоприятного психологического климата в дошкольной образовательной организации в психолого-педагогической литературе.
2. Рассмотреть особенности формирования благоприятного психологического климата в дошкольной образовательной организации.
3. Разработать систему мероприятий по формированию благоприятного психологического климата в ДОО.
4. Апробировать эффективность выделенных организационно-педагогических условий формирования благоприятного психологического климата опытно-поисковым путем в дошкольной образовательной организации.

Методы исследования:

– теоретические: изучение и анализ научной литературы, обобщение, классификация, сравнение;

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

Теоретико-методологическую основу исследования представляют:

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

– исследования коллектива и процесса его формирования (А.И. Донцов, А.Т. Куракин, А.Н. Лутошкин, А.С. Макаренко, А.В. Мудрик, В.В. Новиков, Л.И. Новикова, А.В. Петровский, Л.И. Уманский);

– исследования по совершенствованию управленческих компетенций руководителей образовательных учреждений (К.Ю. Белая, Б.С. Гершунский, Т.А. Данилина, В.И. Загвязинский, В.И. Зверева, Э.Ф. Зеер, Л.С. Киселева, Ю.А. Конаржевский, В.С. Лазарев, Л.М. Митина, Л.В. Поздняк, П.И. Третьяков и др.)

База исследования: Муниципальное казенное дошкольное образовательное учреждение «Центр развития ребенка – детский сад «Теремок» с. Кунашак (далее – МКДОУ «ЦРР-д/с «Теремок»).

Теоретическая значимость исследования состоит в том, что в исследовании представлены основные условия, влияющие на формирование благоприятного психологического климата в дошкольной образовательной организации.

Практическая значимость исследования заключается в том, что полученные результаты исследования психологического климата в ДОО позволили нам определить уровень психологического климата

сотрудников ДОО и их удовлетворенность трудом. Определен и сформирован проект по реализации организационно-психологических условий, который может быть использован в процессе формирования благоприятного психологического климата в дошкольной образовательной организации.

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

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

1.1 Исследование проблемы формирования благоприятного психологического климата в дошкольной образовательной организации в психолого-педагогической литературе

Данный параграф начнем с исследования понятия «психологический климат». Рассмотрим данное понятие в различных источниках.

Как отмечается в энциклопедическом словаре по психологии и педагогике, психологический климат (от греч. «клима» - «наклон») – это качественная сторона межличностных отношений, проявляющаяся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих совместной деятельности и всестороннему развитию личности в группе [44].

В отечественной психологии впервые данный термин использовал В.М. Шепель, который определяет его как эмоциональную окраску психологических связей членов коллектива, возникающую на основе их близости, симпатии, совпадения характеров, интересов, склонностей [65].

В большом психологическом словаре понятие «психологический климат» трактуется следующим образом: «психологический климат – это межличностные отношения, типичные для трудового или учебного коллектива, которые определяют его основное настроение» [6, с. 455].

Данное понятие достаточно емко описывает главную составляющую психологического климата – это межличностные отношения, однако следует более детально рассмотреть это понятие с точек зрения разных авторов.

Например, советский и российский философ и психолог Б.Д. Парыгин считает, что психологический климат не просто сумма

психических составляющих его индивидов, а мощный фактор усиления психологического настроения членов коллектива. В.Д. Парыгин выводит следующее определение психологического климата: «Климат коллектива представляет собой относительно устойчивый и преобладающий психологический настрой коллектива, который находит многообразные формы проявления во всей его жизнедеятельности» [46].

А.Н. Лутошкин считает, что психологический климат коллектива – это общий эмоциональный строй определённого коллектива, в котором сливаются настроения людей, их душевные переживания и волнения, отношения людей друг к другу, к работе, к окружающим событиям [37].

Иными словами, психологический климат в коллективе зависит от отношений между членами коллектива, в том числе между сотрудниками и руководителем, а так же удовлетворенностью трудом.

Я.Л. Коломинский выявил, что между эффективностью совместной деятельности членов коллектива и состоянием психологического климата существует положительная связь. Оптимальное управление деятельностью и психологическим климатом в любом (в том числе трудовом) коллективе требует специальных знаний и умений от руководства. В качестве таких мер используются: обучение и периодическая аттестация руководящих кадров, научно обоснованный подбор методов воздействия на коллектив; формирование первичных коллективов с учетом фактора психологической совместимости; применение психологических методов, способствующих выработке у членов коллектива навыков оперативного взаимопонимания и взаимодействия [33].

К пониманию сути психологического климата наметилось четыре основных подхода.

Представители первого подхода – Л.П. Буева, Е.С. Кузьмин, Н.Н. Обозов, К.К. Платонов, А.К. Уледов, предлагают рассмотреть психологический климат как общественно-психологический феномен. Здесь климат понимается как отражение в сознании людей комплекса

явлений, связанных с их взаимоотношениями, условиями труда, методами его стимулирования [51].

В целом можно сказать, что Л.П. Буева и Н. Н. Обозов включают в сущность социально-психологического климата следующие параметры:

- системность социально-психологических характеристик определённых членов коллектива;
- отражение комплекса событий, связанных с взаимоотношениями людей в труде;
- духовная атмосфера, сложившаяся во взаимоотношениях членов коллектива;
- коллективное состояние;
- настроение коллектива [62].

Представителям первого подхода так же соответствует мнение Н.П. Аникеевой, которая отмечает, что понятие «психологический климат» весьма обширное. Здесь отмечается не только психология коллектива, но так же и материально-общественные условия, которые влияют на специфику организации труда и на состояние человека в целом [1].

Представители второго подхода (А.А. Русалинова, А.Н. Лутошкин) отмечают, что основа социально-психологического климата – это общий эмоционально-психологический настрой. То есть климат понимается как настроение группы людей.

По мнению А.Н. Лутошкина, психологический климат коллектива – это общий эмоциональный строй определённого коллектива, в котором сливаются настроения людей, их душевные переживания и волнения, отношения людей друг к другу, к работе, к окружающим событиям [37].

Г.М. Андреева так же описывает психологический климат как «...совокупность психологического состояния, настроения, отношений людей в группе и в коллективе» [4, с. 59].

Основоположники третьего подхода (Б.Д. Парыгин, В.А. Покровский, В.М. Шепель) описывают данное определение через стиль взаимоотношений людей, которые находятся в непосредственном контакте друг с другом. В процессе формирования климата возникает система межличностных отношений, определяющих социальное и психологическое самочувствие каждого члена коллектива [65].

Авторы четвертого подхода (Л.Г. Коган, В.В. Косолапов, А.Н. Щербань), подчеркивают климат в терминах социальной и психологической совместимости членов группы, их сплоченности, наличия общих мнений и традиций [18].

Рассмотрев четыре подхода к формированию психологического климата, можно сказать, что каждая группа авторов выделяет свои характерные признаки данного понятия. Согласно подходам, психологический климат это:

- 1) отношение к труду (удовлетворенность трудом, эффективность деятельности коллектива и т.п.) (Л.П. Буева, Н.Н. Обозов);
- 2) настроение группы людей, их переживания и эмоции (А.А. Русалинова, А.Н. Лутошкин);
- 3) стиль взаимоотношений, из которого складывается самочувствие каждого члена коллектива (В.М. Шепель, В.А. Покровский, Б.Д. Парыгин);
- 4) социальная и психологическая совместимость членов коллектива (Л.Г. Коган, В.В. Косолапов, А.Н. Щербань).

Резюмируя разные точки зрения авторов, мы можем сделать вывод, что психологический климат – это настроение группы, определяемое межличностными отношениями людей, выполняющих совместную деятельность, которое напрямую зависит от руководителя этой группы.

Рассмотрев определение понятия «психологический климат», следует перейти к типам, на которые он подразделяется.

А.Н. Лутошкин определяет следующие типы социально-психологического климата, каждый из которых наделен своими отличительными чертами:

1. Благоприятный, устойчивый тип. В коллективе проявляется баланс эмоционального и делового отношения, отсутствуют явные или скрытые группировки, многие в группе удовлетворены своей профессией, сформировано активное, деловое ядро коллектива, негативное отношение друг к другу.

2. Благоприятный, неустойчивый тип. Выявляется неустойчивость социально - психологического климата, обуславливается противоречиями между эмоциональным и деловым отношениями, между теми, кто не разделяет общественного мнения и поведением активных сотрудников.

3. Средне благоприятный, проблемный тип. Существуют противоречия, как в межличностных отношениях, так и в деловых, может отражаться на надежности коллектива, скрытые и видные группировки.

4. Неблагоприятный тип. Абсолютно неблагоприятная атмосфера в коллективе, конфликты и срывы между сотрудниками, снижение [37].

На основе характеристики А.Н. Лутошкина выделим основные типы климата: благоприятный и неблагоприятный. Рассмотрим каждый из них подробнее.

Характеристика благоприятного климата:

1. В коллективе преобладает бодрый, жизнерадостный тон взаимоотношений, оптимизм; отношения строятся на принципах сотрудничества, взаимной помощи, доброжелательности; членам коллектива нравится участвовать в совместных делах, вместе проводить свободное время; в отношениях преобладают одобрение и поддержка, критика высказывается с добрыми пожеланиями.

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

3. В коллективе высоко ценят такие черты личности как честность, трудолюбие и бескорыстие.

4. Члены коллектива активны, полны энергии, они быстро откликаются, если нужно сделать полезное для всех дело, и добиваются высоких показателей в труде и профессиональной деятельности.

5. Успехи или неудачи отдельных членов коллектива вызывают сопереживание и искреннее участие всех членов коллектива.

6. В коллективе возникают группировки, связанные общими интересами. Они не конфликтны, открыты и дружелюбны.

7. В отношениях между группировками внутри коллектива существует взаимное расположение, понимание, сотрудничество [55].

Характеристики неблагоприятного психологического климата:

1. В коллективе преобладают подавленное настроение, пессимизм, наблюдаются конфликтность, агрессивность, антипатии людей друг к другу, присутствует соперничество.

2. В коллективе отсутствуют нормы справедливости и равенства во взаимоотношениях. Коллектив очевидно разбивается на «привилегированных» и «пренебрегаемых», в данных обстоятельствах презрительно относятся к слабым, нередко осмеивают их. Новички ощущают себя лишними, чужими, к ним часто проявляют агрессию, антипатию.

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

4. Члены коллектива пассивны, некоторые стремятся обособиться от остальных.

5. Успехи или неудачи одного оставляют равнодушными остальных членов коллектива, а иногда вызывают нездоровую зависть.

6. В коллективе возникают конфликтующие между собой группировки, отказывающиеся от участия в совместной деятельности.

7. В трудных ситуациях коллектив не способен объединиться, появляются беспомощность, столкновения, взаимные обвинения; коллектив закрыт и не тянется сотрудничать с другими коллективами [14].

Проанализировав характерные особенности благоприятного и неблагоприятного климата, можно заметить насколько явно прослеживаются отличия между ними. Сравнивая эти два типа климата, заметен приоритет благоприятного психологического климата над неблагоприятным. В хороших условиях повышается производительность труда и продуктивность каждого из работников. При здоровом психологическом климате удовлетворяются как индивидуальные потребности участников, так и общие цели коллектива.

Благоприятный климат каждый человек переживает как состояние удовлетворенности взаимоотношениями с коллегами по работе, руководителем, условиями труда, рабочим процессом и результатами. Состояние удовлетворенности климатом повышает настроение человека, его творческий потенциал, положительно влияет на мотивацию трудиться в данном коллективе, применять свои творческие и физические возможности на пользу коллегам и окружающим людям [16].

Неблагоприятный климат индивидуально воспринимается как неудовлетворенность взаимоотношениями в коллективе, с руководством, условиями труда и его содержанием. Это в первую очередь сказывается на настроении человека, его работоспособности и активности, на его физическом и психическом здоровье [15].

Психологический климат так же можно подразделить на два уровня: статический и динамический. Е.Л. Драчева [17] трактует их следующим образом.

Статический. Это устойчивое отношение работников к труду, постоянные межличностные отношения. Климат устойчив и хорошо

выносит внешние влияния. Сформировать климат на этом уровне непросто, но потом его легко поддерживать. Участники коллектива чувствуют эту стабильность, от чего больше уверены в собственном положении. Коррекция климата практически не требуется, контроль – эпизодический. Этот уровень еще называют социально-психологическим климатом.

Динамический. Это изменчивый характер коллектива. Климат меняется ежедневно из-за смены настроений его участников. Этот уровень еще называют психологической атмосферой. Она быстрее меняется и меньше ощущается участниками. По мере накопленных изменений может создать нездоровый климат в коллективе.

Психологический климат коллектива возникает и выражается в процессе общения, на атмосфере которого проявляются и осуществляются межличностные и групповые запросы [47].

Следует отметить, что психологический климат складывается из некоторых составляющих, полное удовлетворение которых обозначает наличие в организации благоприятной обстановки. В.М. Шепель трактует их следующим образом.

1. Удовлетворенность трудом. Большое влияние на формирование благоприятного климата в коллективе оказывает то, насколько работа является для человека привлекательной, интересной, творческой, соответствует ли она уровню его профессиональных умений, или существует ли на ней возможность творческого и профессионального роста. Так же в этот пункт можно добавить условия труда, то есть комплекс факторов производственной среды и трудового процесса, оказывающих воздействие на трудоспособность и здоровье работника.

2. Групповая совместимость. Межличностные отношения, возникающие в результате общения людей в их группе, определяют психологическую совместимость. Под психологической совместимостью понимают способность к совместной деятельности. Коллегам, схожим друг

с другом проще наладить взаимный контакт. Сходство позволяет появлению образованию чувства безопасности и уверенности в себе, поднимает самооценку. В основе психологической совместимости может лежать и различие характеристик по принципу взаимодополняемости.

3. Групповая сплоченность. Групповую сплоченность можно понимать как единство поведения членов коллектива, основанное на общности интересов, ценностей, норм поведения. Единство поведения означает слаженность действий членов коллектива при выполнении общих задач и реализации обще коллективных целей. Члены сплоченного коллектива не спешат покинуть его, то есть текучесть кадров минимальная.

4. Стиль руководства. Стиль руководства – это индивидуально-личностные особенности системы методов, приемов и средств, которые помогают руководителю влиять на коллектив ради обеспечения эффективности его работы. Это и стиль общения руководителя, и поведенческие правила, и содержание выполняемой деятельности. Стиль руководства вбирает в себя особенности руководителя как человека и личности (темперамент, характер), специфику данной конкретной деятельности (сферы труда), особенности взаимоотношений с каждым участником коллектива.

5. Индивидуальные особенности членов коллектива. В основе психологического климата группы обоснованы индивидуальные отличительные черты каждого члена коллектива, их взаимная коммуникабельность, оценки и точки зрения, обратная связь на слова и действия окружающих, а также социальные навыки членов группы. Низкая коммуникативная осведомленность сотрудников также приводит к коммуникативным препятствиям, развитию напряжения в межличностных отношениях, недопониманию, недоверию, скептицизму, разногласиям. Искусство ясно и четко объяснять свое мнение, владение приемами конструктивной критики, навыками активного слушания и так далее,

гарантируют возможность для удовлетворительной коммуникации в организации.

6. 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 психологический климат в рабочем коллективе [65].

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

Большинство ученых сходятся во мнении с тем, что психологический климат и психологическая атмосфера воспроизводят близкие явления (а иногда данные термины используются как синонимы). Б.Д. Парыгин отталкивался от того, что психологический климат всегда отличается особенной атмосферой эмоционального и психического положения каждого его члена и, без сомнения, зависит от общего состояния окружающих людей. В свою очередь, атмосфера той или иной общности или группы проявляется через характер психической настроенности людей, которая может быть созерцательной или деятельной, пессимистичной или жизнерадостной, анархичной или целеустремленной, праздничной или будничной.

Понятия «психологическая атмосфера» и «психологический климат» одинаковы. Сама атмосфера, по словам Б.Д. Парыгина, очень изменчива и характеризуется большой степенью изменчивости. Ученый описывает атмосферу как постоянно колеблющуюся и неустойчивую, в отдельных моментах малозаметную сторону коллективного сознания. Духовная атмосфера в его понимании – это «...специфическое психическое состояние той или иной группы людей, проявляющееся в стиле совместного поведения и общении их друг с другом» [46, с.115].

Психологическая атмосфера – это, по словам Э.Ф. Зеер и С.С. Котовой, качественная сторона межличностных отношений, позволяющая или не позволяющая плодотворной коллективной деятельности и всестороннему развитию личности в группе, и оказывает значимое воздействие на каждого участника группы [24].

Микроклимат в коллективе – это совокупность нравственных ценностей, официальных и неофициальных взаимоотношений и оценок, влияющих на эмоциональный настрой [23].

Социально-психологический климат – это преобладающее в коллективе стабильное эмоциональное расположение духа, в котором сливаются настроения, душевные переживания людей, их отношение друг к другу, к работе, к учебе, к повседневным событиям [41].

Социальная атмосфера – это относительно неспециальный термин, указывающий общее направление развития, или уклон любого общества, или его части, который оказывает воздействие на установки и действия его некоторых элементов. Также именуется климатом группы или социальной (или групповой) атмосферы [43].

Социально-психологический климат – (от древнегреческого «наклон»), то есть совокупность психологических условий, создаваемых в коллективе (группе, команде) в результате межличностных отношений, проявляемых в процессе служебной, профессиональной деятельности людей, зависящих от их качественных характеристик [31]. Социально-психологический климат также зависит от эффективности и надёжности осуществления выполняемой ими деятельности, то есть, либо увеличения этих показателей, либо уменьшение и ухудшение. Одним из важнейших условий хорошего социально-психологического климата выступает психологическая совместимость членов коллектива, ведущая к их взаимопониманию и взаимодействию, что возможно значительно улучшить путём применения социально-психологических тренингов, деловых игр и мастер-классов. Перенесение экстремальных условий во

многим оптимизируется (облегчается) при позитивном социально-психологическом климате [19].

На основе анализа имеющихся в литературе определений и разработок в социальной психологии А.Г. Ковалевым и В.И. Панферовым было предложено следующее понятие психологического климата: «Психологический климат – это специфическое социально-психологическое явление, которое складывается в коллективе под влиянием той сложной системы взаимоотношений, в которой находятся члены коллектива с окружающей социальной средой и между собой, и в процессе общения и труда, проявляется в эмоциональном, нравственном и идеологическом плане, поведенческом, когнитивном, воздействует на активность личности и деятельности коллектива» [5].

Обобщая, можно говорить о том, что под благоприятным психологическим климатом рассматривается та же духовная атмосфера, только уже относительно более стабильная, или психический настрой людей, который отражается в отношениях друг к другу, к окружающим событиям и к работе, их тревоги и душевные переживания.

Таким образом, проанализировав термин «психологический климат» в научной литературе, можно сделать вывод о том, что данное определение многогранно. Мы выявили, что исследованием феномена психологического климата занимались многие отечественные ученые. Собрав в единое целое точки зрения различных ученых, мы можем сделать вывод, что психологический климат – это качественная сторона межличностных отношений, проявляющаяся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в группе.

1.2 Особенности деятельности руководителя по формированию благоприятного психологического климата в дошкольной образовательной организации

В параграфе 1.2 мы подробно рассмотрим особенности работы руководителя по формированию благоприятного психологического климата. Для этого считаем, что следует обратиться к характеристике трудового педагогического коллектива, его особенностей.

Остановимся на характерных признаках коллектива, выделяемых различными авторами.

А.Г. Аллахвердян отмечает, что понятие «коллектив» уходит корнями в латинское *colligo*, что в переводе на русский язык значит «объединяю», а латинское *collectivus* - собирательный. Коллектив - это объединение людей, в основе функционирования которого находится ценностно-ориентационное согласие всех его членов, при этом главные ценностные характеристики являются общественно-значимыми [35].

Г.М. Коджаспирова, А.Ю. Коджаспиров, исследуя данное понятие, предлагают рассмотреть коллектив как группу людей, взаимно влияющих друг на друга и связанных между собой общностью социально обусловленных целей, интересов, потребностей, норм и правил поведения, совместно выполняемой деятельностью, единством воли [30].

А.В. Петровский выдвигает мнение, что коллектив – группа объединенных общими целями и задачами людей, достигшая в процессе социально-ценной совместной деятельности высокого уровня развития [48].

Советский психолог Л.И. Уманский [56] выделяет следующие особенности коллектива:

- 1) единство целей, мотивов, ценностных ориентаций членов группы;
- 2) организационное единство;

3) групповая подготовленность в области той или иной сферы деятельности;

4) психологическое единство (интеллектуальное, эмоциональное, волевое).

Для того чтобы ясно понять деятельность руководителя, рассмотрим понятие «трудовой коллектив».

Трудовой коллектив, по мнению Г.М. Коджаспировой, А.Ю. Коджаспирова – это особая социальная общность, объединяющая людей, реализующих совместную трудовую деятельность в рамках трудовой организации. Он составляет социальную основу стабильных, устойчиво функционирующих и способных к развитию трудовых организаций [30].

Анализируя определение разных авторов, следует отметить, что все они согласны в едином мнении. Ученые утверждают, что коллектив – это группа людей, объединенная в выполнении общей цели.

Для формирования благоприятного психологического климата руководителем, необходимо рассмотреть особенности педагогического коллектива дошкольной образовательной организации.

А.Н. Лутошкин утверждает, что педагогический коллектив – достаточно сложная система, так как в ней взаимодействуют в большей степени люди с разными индивидуальными чертами, темпераментами и особенностями [39]. Учитывая особенности педагогического коллектива, следует выделить действия руководителя, которые будут учитывать каждую особенность.

Например, такие характеристики педагогического коллектива, как коллегиальность, самостоятельность и самоуправляемость, отмечаемые многими авторами, указывают на то, что педагоги, работающие в образовательных организациях, в том числе и в дошкольных, – это творческие и креативные работники. Креативные работники плохо переносят тотальный контроль, им нужна свобода действий. Такая

возможность предоставляется руководителем при создании творческих объединений, рабочих групп педагогов решении актуальных для них проблем. Именно в этих формах коллективной работы выдвигаются новые инициативы и направления, и творческий человек работает в группе ровно до тех пор, пока ему это интересно.

Так же, например, преимущественно женский состав коллектива, ненормирование рабочего дня и полифункциональность труда говорят о том, что каждый участник коллектива эмоционален, подвержен частой смене настроений, перегрузкам, что неизменно может привести к конфликтам. Как следствие, возможны образования неформальных враждующих микрогрупп по интересам. Руководителю необходимо нейтрализовать их, провести работу по сплочению коллектива. Например, провести беседу с лидерами таких микрогрупп, устранить причину, разделившую коллектив. Так же возможно объединение участников для работы над единой методической темой, либо для участия в конкурсах различной направленности.

Для наибольшей ясности рассмотрим структуру коллектива.

Н.В. Боровиков считает, что социальная структура коллектива - это его строение, которое определяется составом и сочетанием в нем различных социальных групп. Под социальной группой понимают совокупность работников, обладающих каким-либо общим, объединяющим их социальным признаком, свойством, например, уровнем образования, профессией, стажем работы и регулярно взаимодействующих для достижения какой-либо цели [8].

Профессиональная структура коллектива определяется уровнем профессиональной подготовки специалистов.

Демографическая структура представляет собой состав коллектива по возрасту, полу и другим признакам; особенности структуры этого вида устанавливают во многом профессиональную мотивацию и отношение к работе, ценностные ориентации и меру понимания задач коллектива.

Как считает Ю.В. Василькова, социально-психологическая структура отображает положение межличностных отношений, характеристику ценностных ориентаций, мотивы трудовой деятельности и др. Она трактуется такими категориями, как симпатия и антипатия, общественное признание и авторитет, и складывается под влиянием психических и нравственных свойств людей [12].

Если рассмотреть структуру коллектива ДОО, то по профессиональной структуре он укомплектован сотрудниками в основном с высшим образованием. Демографическая структура коллектива отличается женским составом, что обусловлено основными задачами деятельности дошкольной организации – воспитание и присмотр за детьми. В практической деятельности очень важно принимать во внимание взаимозависимость структур различных типов. В обратном случае коллектив будет неизбежно подавлен и произойдет снижение результатов его деятельности.

А.В. Корелина считает, что для руководства процессом формирования и развития внутренней среды организации и наилучшего психологического климата коллектива, следует изучить факторы, определяющие социально-психологический климат [34].

На формирование социально-психологического климата оказывают влияние ряд факторов макро- и микросреды.

Факторы макросреды – это тот общественный фон, на котором строятся и развиваются отношения людей. К этим факторам относятся:

1. Общественно-политическая ситуация в стране - ясность и четкость политических и экономических программ, доверие к правительству и пр.
2. Экономическая ситуация в обществе - баланс между уровнями технического и социального развития.
3. Уровень жизни населения - баланс между заработной платой и уровнем цен, потребительская способность населения.

4. Организация жизни населения - система бытового и медицинского обслуживания.

5. Социально-демографические факторы - удовлетворение потребностей общества и производства в трудовых ресурсах.

6. Региональные факторы - уровень экономического и технического развития региона.

7. Этнические факторы - наличие или отсутствие межэтнических конфликтов.

Факторы микросреды - это материальное и духовное окружение личности в организации. К микро факторам относятся:

1. Объективные – совокупность материально-технических, санитарно-гигиенических, управленческих элементов в каждой конкретной организации.

2. Субъективные (социально-психологические факторы):

а) формальная структура - характер официальных и организационных связей между членами группы, официальные роли и статусы членов группы;

б) неформальная структура - наличие товарищеских контактов, сотрудничества, взаимопомощи, дискуссий, споров, стиль руководства, индивидуальные психологические особенности каждого члена группы, их психологическая совместимость [26].

Значительный интерес представляет классификация факторов Б.Д.Парыгина, который обращает внимание на глобальные факторы макросреды, как на систему социальных отношений общественно-экономической формации в целом социально-психологические тенденции научно-технической революции. И местные факторы макросреды: культура труда и управления в настоящей социальной организации, культура межличностных человеческих отношений и общения [46].

Основываясь на многочисленных исследованиях, отечественными учеными И.П. Чернобровкина, А.Л.Свенцицкого, В.В.Новикова,

Ю.П.Платонова [66] были выделены факторы микросреды, оказывающих влияние на социально - психологический климат в организации:

- межличностные отношения, отношения работника с руководителем;
- стиль руководителя;
- воздействие физической среды (санитарно-гигиенические условия, материально-техническое обеспечение рабочего места, эстетическая сторона оформления помещений);
- организация труда;
- система стимулирования.

Для осуществления управленческой деятельности по формированию благоприятного психологического климата в коллективе, руководитель должен знать, как эти факторы влияют на состояние климата организации, и как он может на них влиять. Поэтому рассмотрим эти факторы подробнее.

Следует понимать, что факторы макро- и микросреды по-разному влияют на психологический климат коллектива. А.Н. Троян считает, что их еще можно разделить на факторы прямого и косвенного воздействия. Например, факторы микросреды имеют прямое влияние на коллектив. Микросреда организации – это «арена» ежедневной деятельности людей, те конкретные материальные и духовные положения, в которых они работают, то, от чего работники зависят каждый день. А факторы макросреды, соответственно, оказывают косвенное влияние на климат коллектива, так же их еще можно назвать внешними факторами [54].

Воздействия на климат со стороны макросреды: это характерные особенности современной стадии социально-экономического и общественно-политического развития страны; а так же деятельность вышестоящих органов, руководящих данной организацией, ее собственных

органов управления и самоуправления, общественных организаций; связи данной организации с другими городскими и районными организациями.

Воздействия со стороны микросреды: материально-вещная сфера деятельности первичной группы, исключительно социально-психологические факторы (специфика формальных и неформальных организационных связей в группе и соотношение между ними, стиль руководства группой, уровень психологической совместимости работников) [34].

Здесь важно сказать, что факторы микросреды проявляются непосредственно в самом коллективе, поэтому в большей степени зависят от руководителя и поддаются его влиянию, а факторы макросреды проявляются вне организации, и не поддаются влиянию руководителя.

Опираясь на эти знания, мы можем сказать, что деятельность руководителя по оптимизации психологического климата коллектива должна исходить из оптимизации факторов микросреды.

Рассматривая факторы, влияющие на психологический климат в организации, следует так же учитывать и индивидуально-психологические особенности работника. И.П. Павлов считает, что данный фактор включает в себя такие особенности, как способности, потребности, характер и темперамент работника. Их особенность заключается, во-первых, в том, что они индивидуальны и определяют своеобразие каждого человека. Во-вторых, эти свойства психологические, то есть составляют психологический компонент трудовой деятельности. И, в-третьих, они оказывают наибольшее влияние на взаимодействие работника с другими элементами эргономической системы, особенно с коллективом, межличностные отношения в котором лежат в основе формирования социально-психологического климата [64].

Н.В. Самоукина определяет психологическую совместимость как степень эмоциональной, волевой, психологической толерантности по отношению друг к другу, возможность членов группы согласовывать свои

действия и оптимизировать взаимоотношения в различных видах совместной деятельности. Психологическая совместимость может рассматриваться как результат и условие эффективного решения совместной задачи группой людей [52].

А.Л. Свенцицкий [29] подчеркивает два основных вида психологической совместимости: психофизиологическую и социально-психологическую. Психофизиологическая совместимость предполагает собой некое сходство психофизиологических характеристик людей, и на этой основе согласованность их сенсомоторных реакций, синхронизацию темпа совместной деятельности. Социально-психологическая совместимость является результатом оптимальной совокупности типов поведения людей в группах, а также общности их социальных установок, потребностей и интересов, ценностных ориентаций.

По мнению М.И. Бухалкова, особенность психологического климата как феномена – создает сам человек. Он способен влиять на климат, улучшать и изменять его. психологический климат – управляемый процесс, соответственно, ведущая роль в его формировании отводится руководителю. Поэтому, на наш взгляд, следует остановиться на характеристике роли руководителя, его воспитательной функции и самого педагогического коллектива в том числе [10].

Р.Х. Шакуров считает, что эффективность воздействия руководителя коллектива организации на психологический климат во многом зависит от нравственного облика руководителя, от его профессиональной компетентности и культуры, от умения грамотно, оперативно организовать практическую деятельность [63].

На благополучность социально-психологического климата в коллективе оказывают внимание следующие особенности руководителя:

1. Умение понимать общие нужды и проблемы коллектива и брать на себя ту часть работы по удовлетворению этих нужд и решению проблем, которую оставшиеся члены группы на себя принять не могут.

2. Способность быть организатором совместной деятельности: руководитель должен уметь грамотно формулировать задачу; уметь планировать совместную деятельность с учётом интересов и возможностей каждого члена коллектива; использовать для принятия коллективных решений мнения и предложения, противоположные собственной позиции; обладать способностями и умениями вызывать желание у подчинённых выполнять работу лучше и качественнее.

3. Чуткость и проницательность, доверие к людям: руководитель должен находить время, чтобы выслушать людей; должен знать интересы, способности каждого подчинённого, быть готовым вступить за подчинённого, если с ним обходятся несправедливо; иметь способность к сопереживанию.

4. Представительские склонности: именно руководитель должен улавливать и выражать общее мнение членов коллектива по любым значимым для них вопросам; ставить вопросы о нуждах коллектива перед руководством; готов жертвовать личными интересами ради интересов коллектива; являться представителем коллектива во взаимоотношениях с вышестоящим руководством.

5. Эмоционально-психологическое воздействие: руководитель должен уметь убеждать, поощрять; должен обладать авторитетом, в том числе и неформальным (к нему могли бы обратиться как по рабочему вопросу, так и по любому личному).

6. Оптимизм: руководителю необходимо быть убежденным, что преобладающее число проблем, которые возникают, разрешимы, своим оптимизмом он должен «заражать» и подчинённых [9].

Факторы эффективного взаимодействия руководителя с подчинёнными:

1. Уважение. Уважение сотрудника к руководителю возникает в тот момент, когда он ощутит уважение к себе, исходящее от руководителя.

Необходимо оказывать заботу о сотруднике как о личности, и он всегда поможет вам в трудной ситуации.

2. Доверие. Сотрудник ждёт поддержки и доверия руководителя. Доверие возрастает, если действия руководителя способствуют продвижению работников. Доверие пропадает, если руководитель способствует росту некомпетентных сотрудников.

3. Обучение. Эффективность руководителя связана с тем, чему у него можно научиться. Поэтому важно превалировать над подчинёнными, необходимо уметь быть в роли учителя. Г.Б. Хасанова [60] утверждает, что руководитель не учит, у него учатся.

Эффективность труда руководителя большей частью обуславливается стилем руководства. По мнению А.Л. Журавлева, стиль руководства – это устойчивая система способов, методов и форм, используемая в практической деятельности конкретным руководителем [21]. Он возникает из личного контакта с подчиненными, и должен быть гибким, инициативным и одобряться подчиненными.

А.Н. Занковский выделяет четыре модели организационного поведения – авторитарная, опекающая, поддерживающая, коллегиальная. Наряду с моделями выделяют стили руководства. Существует несколько классификаций стиля – авторитарный, демократический и попустительский стили [22].

Демократический стиль, по мнению А.Л. Журавлева, развивает общительность и доверительность взаимоотношений, дружелюбие. При этом нет ощущения навязанности решений извне, «сверху». Причастность членов коллектива к управлению, характерная данному стилю руководства, способствует оптимизации психологического климата [21].

Рассматривая стили руководства в теме формирования психологического климата дошкольной образовательной организации, стоит отметить, что именно демократический стиль руководства

предполагает учет личных интересов и индивидуально-психологических особенностей сотрудников.

Чтобы углубиться в особенности педагогического коллектива, необходимо разобраться в их потребностях. Для этого обратимся к базовым знаниям психологии.

Как утверждает основатель гуманистической психологии и известный специалист в области психологии Абрахам Маслоу, пока человек нуждается в удовлетворении базовых потребностей, он не сможет испытывать и удовлетворять потребности более высокого уровня. Поэтому им была создана пирамида потребностей [39].

Первая ступень потребностей – физиологическая, удовлетворяется благодаря тому, что человек имеет заработную плату, которая в современном мире позволяет обеспечить человека пищей и всем необходимым.

Следующая ступень – потребность в безопасности. Проецируя это на работу в дошкольном учреждении, можно утверждать, что руководитель способен удовлетворить сотрудника в данной потребности, обеспечивая ему стабильное рабочее место и безопасные условия труда.

Третья ступень – социальные потребности. Находясь в коллективе и осуществляя образовательную деятельность, педагог чувствует себя причастным к общему делу, он имеет соратников и коллег. Только находясь в социальной среде, личность может сполна прочувствовать свою значимость и полезность.

Четвертая ступень – потребность в престиже. Это потребность в самоуважении и уважении окружающих людей, карьерном росте, признании, высоких оценках, достижении успеха и т.д. Как только индивид в той или иной мере удовлетворяет потребности первого, второго и третьего уровней, сила непосредственного воздействия на него окружающих людей существенно понижается. Учитывая эту потребность, руководитель стимулирует сотрудника к самовыражению.

Заключительная ступень потребностей – духовные потребности. У некоторых личностей во время удовлетворения духовных потребностей могут сформироваться совершенно новые убеждения и взгляды на тот или иной вопрос. Духовно развитый человек стремится заниматься только тем, к чему у него есть способности и что приносит ему истинное удовольствие [42]. Анализируя потребности в духовном развитии, в ДОО педагогам предлагается возможность выбора темы для саморазвития, которая будет им интересна и в значительной мере удовлетворит необходимость духовного развития. Управляя коллективом, формируя благоприятный социально-психологический климат, руководитель должен учитывать эти потребности педагога как личности.

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

Руководитель оказывает большое влияние на климат организации – своим поведением, деятельностью, особенностями личности. По мнению А.П. Панфиловой в личности руководителя можно выделить три стороны, которые непосредственно влияют на социально-психологический климат: личный пример в поведении; собственное отношение к деятельности, стиль руководства; тип установки руководителя по отношению к подчиненным [45].

А.К. Ишмекеева утверждает, что влияние личного примера руководителя на подчиненных весьма существенно. В том случае, если сам руководитель вливается в деятельность, испытывает от нее удовольствие, то этим настроением он заражает и подчиненных. Интерес к межличностным отношениям, личная благосклонность и самообладание, тактичность поведения создает соответствующее настроение в коллективе [26].

Каждый участник коллектива должен видеть возможные перспективы его развития, «завтрашние радости», возможность прогресса.

При определении этих линий нельзя забывать о развитии каждой личности, в частности, о возможности профессионального и общекультурного роста, нравственного совершенствования, обеспечения материальных и духовных интересов. Значительную важность имеет установление с первых же дней конкретного стиля отношений и требований руководителя к людям. При этом надо помнить указание А. С. Макаренко о степени близости и отдаленности в отношениях между руководителем и подчиненными [27].

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

То есть, неукоснительность исполнения требований обеспечивается, с одной стороны, общественным мнением и всей системой складывающихся отношений, а с другой – поощрением и наказанием.

М.А. Василенко считает, что помимо требования исполнять указания, руководителю необходимо поощрять сотрудников. Каждый человек стремится к принятию своей личности в коллективе, а потому любое поощрение для него является средством утверждения авторитета среди окружающих. Как наказание, так и поощрение требует не только объективности и справедливости, но и индивидуального подхода [11].

Поощрение и наказание являются важным средством формирования ценностей в коллективе. То, что подлежит культивированию в коллективе (например, честность, доброжелательность и так далее), должно руководителем замечаться и поощряться, что нежелательно для коллектива – порицаться. Следует соблюдать и тактику их применения: поощрять рекомендуется публично, взыскание более эффективно, когда

руководитель объявляет о своем решении подчиненному наедине, так считает Г.Л. Бардиер [2].

Одним из основных средств влияния руководителя на активность личности является оценка. Действие оценки психологически можно объяснить следующим образом. И.В. Вачков убеждает нас в том, что она побуждает появление эмоций: радость или печаль, тоску, огорчение, злобу, ненависть, страх и так далее. Эти эмоции постепенно переходят в настроение, окрашивающее в соответствующий тон всю деятельность личности [13].

Кроме того, как заявляет Л.И. Лукичева, действует и другой механизм. Та или иная оценка, даваемая руководителем, а тем более всем коллективом, формирует соответствующую самооценку. Человек под ее влиянием начинает чувствовать себя более способным или менее способным, чем раньше, у него в конечном итоге появляется чувство уверенности или неуверенности, что влияет на его активность и работоспособность [36].

Осуществляя деятельность по формированию благоприятного психологического климата, можно так же сказать, что руководитель осуществляет регуляцию психологического климата. Для того чтобы целиком понять направление деятельности в этой проблеме, рассмотрим как осуществляется регуляция психологического климата.

Б.Д. Парыгин считает, что регуляция психологического климата подразумевает выбор того или иного способа преднамеренного воздействия на жизнедеятельность организации с целью изменения психологического климата в желательном направлении [46].

Г.Н. Круглова [28] среди основных способов регуляции климата выдвигают следующие:

- 1) формирование единодушия и согласованности в отношении норм, принятых в организации;

- 2) создание условий актуализации ценностных ориентаций личности в процессе работы;
- 3) повышение у сотрудников чувства уверенности в себе, чувства причастности к организации;
- 4) развитие у руководителей умения мотивировать сотрудников, формулировать притягательные цели, видеть альтернативные решения;
- 5) провозглашение принципа равных возможностей, справедливого распределения вознаграждений;
- 6) гибкость в осуществлении контроля;
- 7) использование процессов подражания, законов научения в управлении персоналом;
- 8) создание в организации готовности к изменениям, к инновационной деятельности.

Таким образом, можно сделать вывод, что благоприятный психологический климат в дошкольной образовательной организации формируется каждым членом коллектива. Это результат сложной и кропотливой работы руководителя, психолога и педагогов. Приятный психологический климат зарождается в условиях взаимопомощи, поддержки, благоприятного и доброжелательного отношения коллег и руководителя друг к другу. Важной составляющей благополучного климата является ощущение удовлетворенности от результатов своего труда, от общения с коллегами. Эстетика взаимоотношений в коллективе зависит от личности руководителя, его стиля руководства, умения разрешать конфликты, учитывать потребности педагогов, доброжелательности и тактичности.

По мнению Ю.Л. Неймер [43], создание благоприятного психологического климата руководителем является жизненно важным направлением работы образовательного учреждения, поскольку это положительно влияет на педагогический коллектив, результат их работы и психоэмоциональное здоровье воспитанников.

1.3 Формирование благоприятного психологического климата в дошкольной образовательной организации

Согласно гипотезе исследования, процесс формирования благоприятного психологического климата в дошкольной образовательной организации будет успешен, если разработать и реализовать управленческий проект по улучшению психологического климата в дошкольной образовательной организации.

Е. М. Беляков определяет проект «...как цельное представление о комплексной, уникальной, ограниченной во времени деятельности, направленной на достижение определенных целей через осуществление изменений, а проектную деятельность как предвосхищенную деятельность, направленную на достижение определенных целей через осуществление изменений в условиях ограниченности во времени» [3, с. 63].

Необходимо так же выделить существенные признаки проекта:

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

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

- наличие цели;
- ограниченность в ресурсах;
- комплексность, сложность проекта;
- специфическая организация проекта [53].

В.И. Слободчиков подчеркивает, что проектирование – это выстраивание образовательной развивающей практики, образовательных программ и технологий, способов и средств педагогической деятельности [50].

По мнению Н.И. Нетесовой, существует шесть видов проекта, это исследовательский, организационно-управленческий, творческий, методический (технологический), педагогический и сетевой [7].

Поскольку наш проект имеет прямое отношение к дошкольной образовательной организации, а точнее к работе заведующего с коллективом, то изучим подробнее организационно-управленческий проект.

Под организационно - управленческим проектом Д.А. Новиков понимает комплекс управленческих конструкций, разработанных в конкретной управленческой ситуации при стратегическом управлении [58]. В нем рассматривается взгляд на управленческую ситуацию, сложившуюся для объекта управления, его миссия, теория функционирования и развития, стратегия, дорожная карта, программа или стратегический план на определенный период планирования [3].

М.Л. Семенова отмечает, что в управленческом проекте значительный удельный вес принадлежит формированию адекватного видения управленческой ситуации, выработке идей развития объекта управления, постановке стратегических целей, поиску путей их достижения и их реализации, а управленческий проект — это в первую очередь инструмент для постановки и решения типовой управленческой проблемы [53].

Для успешной реализации проектов создается система управления проектами. Е.М. Беляков утверждает, что управление, в принципе, является в известном содержании алгоритмическим процессом, благодаря которому, есть определенный объем кадровых и материальных ресурсов, какую-то деятельность можно спланировать и выполнить в выразительно намеченные и короткие сроки. Но управление проектами это не только алгоритм, но и процесс, который учитывает очень много разнообразных факторов [3].

Управленческий процесс, в который внедрен проект, называется проектным управлением. По мнению Е. А. Климова, проектное управление – это особый вид управленческой деятельности, базирующийся на предварительной коллегиальной разработке комплексной системной модели действий по достижению оригинальной цели [25].

Координированное выполнение многочисленных взаимосвязанных работ осуществляет руководитель проекта совместно с членами своей проектной группы. Управление реализацией проектов с помощью проектных групп – это, по мнению И. П. Чередниченко [61], тоже специфическая черта проектной технологии. Рассматривая реализацию проектного управления в образовательной организации, следует отметить, что для эффективного проектного управления система должна быть хорошо структурирована.

Суть структуризации по мнению М.Л. Семеновой сводится к разбивке проекта и системы его управления на следующие компоненты:

- фазы жизненного цикла проекта, этапы, работы, задачи, единичные рабочие процессы;
- отдельные пакеты работ, увязанные между собой в структуру работ по проекту;
- организационная структура исполнителей работ по проекту;
- структура распределения ответственности и обязанностей исполнителей при выполнении работ по проекту;
- функциональные области управления проектом, функционирующие практически во всех фазах управления проектом [53].

Разработка проекта по формированию благоприятного психологического климата осуществляется поэтапно. Рассмотрим каждый этап разработки проекта детально.

1 этап – аналитический. Цель данного этапа состоит в выявлении тех составляющих психологического климата, которые нуждаются в

корректировке и оптимизации. На данном этапе необходимо подобрать методики и провести диагностику психологического климата коллектива.

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

На наш взгляд, методика должна соответствовать следующим критериям:

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

Изучив различные методики, мы сделали выбор в пользу методики наблюдения, анкетирования и тестирования.

Методика наблюдение позволяет нам проследить за формальным и неформальным общением коллег, как между собой, так и с руководителем. Помогает проследить за стилем руководства и отношением руководителя к подчиненным. Анкеты и тест, выбранные нами так же соответствуют всем критериям и способны удовлетворить запрос.

Выявленные в результате диагностики проблемы будут являться задачами, которые решит реализация проекта.

2 этап – поисковый. Целью данного этапа является подбор методов и форм работы, составление плана мероприятий, максимально позволяющих устранить выявленные проблемы в психологическом климате коллектива. На основании решения заведующего ДОО отбираются ответственные и

координаторы проекта – старший воспитатель и педагог-психолог, совместными усилиями которых возможна успешная реализация проекта. На этом этапе руководитель подбирает необходимые методические наработки, различные информационные источники, и совместно с координаторами проекта нарабатывает материалы для проекта. В дальнейшем все наработки под контролем заведующего корректируются и объединяются в единый проект.

3 этап проекта – формирующий. На этом этапе происходит формирование проекта с учетом решаемых задач, и на основе выбранных мероприятий.

Наш проект будет реализовываться, основываясь на следующих принципах и условиях:

1. Принцип активности, который предполагает максимальную включенность участников в работу.
2. Принцип добровольности участия каждого в различных видах деятельности.
3. Принцип взаимосвязи управления и командного самоуправления, при котором передача и усвоение педагогами социального опыта осуществляется через совместную деятельность всех участников проекта на основе равного партнёрства.
4. Принцип индивидуализации, дающий возможность учитывать личность каждого участника проекта.
5. Принцип коррекции - нет незыблемых планов, лучше вовремя внести корректировку, чем получить отрицательный результат [32].

Условия реализации:

- наличие координаторов (инициативной группы);
- истинная вовлеченность координаторов в работе;
- доверие участников проекта руководителю;

– гарантия постоянства в функционировании проекта (обеспечивается созданием традиций).

Таким образом, мы рассмотрели управленческий проект по улучшению психологического климата в дошкольной образовательной организации, выявили этапы формирования проекта, принципы и условия его реализации. Качественная и правильная разработка и реализация проекта предоставит руководителю возможность грамотно построить работу по формированию благоприятного психологического климата в дошкольной образовательной организации и реализовать задачи проекта.

Выводы по первой главе

1. Исследование различных авторов (Н.П. Аникеева, В.В. Бойко, В.Ю. Большаков, А.П. Буева, Ю.М. А.Н. Лутошкин, Н.Н. Обозов, В.Е. Панферова, Б.Д. Парыгин, В.А. Покровский, А.А. Русалинова, А.К. Уледов, В.М. Шепель) позволили определить нам определение понятия «психологический климат». Психологический климат – это качественная сторона межличностных отношений, проявляющаяся в виде совокупности условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в группе. Так же, опираясь на исследования ученых, нами была доказана актуальность проблемы формирования благоприятного психологического климата в ДОО.

2. Нами было рассмотрено понятие «трудовой коллектив», которое трактуется как особая социальная общность, объединяющая людей, осуществляющих совместную трудовую деятельность в рамках трудовой организации. Так же нами были выделены особенности педагогического коллектива дошкольной образовательной организации и факторы микро- и макро среды, прямо или косвенно влияющие на климат

коллектива, которые руководитель должен учитывать в своей деятельности по формированию благоприятного психологического климата в ДОО.

3. Описаны особенности работы над проектом по формированию благоприятного психологического климата в ДОО. Выделены этапы работы, условия и принципы его реализации.

ГЛАВА 2. АПРОБАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ ФОРМИРОВАНИЯ БЛАГОПРИЯТНОГО ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Исследование уровня психологического климата в дошкольной образовательной организации

На данном этапе диссертационного исследования возникает необходимость проведения констатирующей опытно-поисковой работы. Проведение опытно-поисковой работы позволит провести диагностику психологического климата в коллективе. Как показывает практика, констатирующий этап исследования предполагает использование специальных методик, включающих в себя наглядный материал. В нашем случае мы использовали три формы диагностирования: наблюдение, анкетирование и тестирование педагогов.

Цель опытно-поисковой работы: осуществить анализ психологического климата в коллективе дошкольной образовательной организации и предложить проект по его оптимизации.

Задачи исследования:

1. Изучить объект работы.
2. Подобрать диагностические методики психологического климата коллектива.
3. Выявить специфику психологического климата в коллективе.
4. Проанализировать полученные результаты.
5. Предложить и апробировать проект по оптимизации психологического климата в коллективе ДОО.
6. Проверить эффективность проведенной работы.

Базой исследования является МКДОУ «ЦРР-д/с «Теремок» с. Кунашак. В исследовании участвовало 23 педагога: 1 старший

воспитатель, 1 музыкальный руководитель, 1 инструктор по физическому воспитанию, 2 учителя-логопеда, 1 педагог-психолог, 17 воспитателей. Педагогам было предложено максимально честно ответить на вопросы анкет.

Опытно-поисковое исследование проводилось в три этапа:

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

- определение экспериментальной базы;
- анализ работы ДОО по формированию климата;
- отбор диагностических методик.

2. Формирующий этап. Апробация проекта по формированию благоприятного психологического климата в ДОО.

3. Контрольный этап. Проведение обработки, анализа и интерпретации результатов реализованной опытно-поисковой работы, конкретизация основных выводов, обобщение, группировка и оформление материала магистерской диссертации.

Рассмотрим последовательность проведения исследования на констатирующем этапе.

1. Изучение уровня психологического климата в коллективе ДОО.

В качестве методов исследования нами использовались наблюдение, анкетирование и тест. Первым пунктом было наблюдение.

Основными критериями наблюдения являлись:

- взаимодействие коллег друг с другом в рабочей обстановке;
- взаимодействие коллег друг с другом в нерабочей обстановке;
- взаимодействие педагогов с руководителем и руководителя с педагогами.

На констатирующем этапе исследования наблюдение показало, что в рабочей атмосфере педагоги общительны друг с другом. Среди коллег

наблюдается дружественная обстановка. Однако заметно, что в ситуациях, когда одному требуется помощь, не все педагоги откликаются с желанием помочь. В основном, на зов помощи реагируют одни и те же люди. Так же в результате исследования следует указать, что не все педагоги добродушно и открыто относятся к молодым специалистам. Как известно, едва пришедшие на работу воспитатели в первое время нуждаются в помощи и наставничестве, но реагируют на эту необходимость единицы. Работники с большим опытом работы часто указывают на то, что им раньше тоже никто помощи не оказывал, поэтому молодые воспитатели должны разбираться со своими проблемами сами. Этот анализ говорит о наличии в образовательном учреждении предпосылок к зарождению негативного психологического климата, отсутствия взаимопомощи и поддержки.

Наблюдение за педагогами в неформальной обстановке показало, что в коллективе существуют микрогруппы, объединенные общими интересами. В основном критерий формирования таких микрогрупп – объединение педагогов одного возраста. Данные микрогруппы носят доброжелательный характер и не требуют вмешательства со стороны руководства.

Так же мы провели наблюдение за управленческой деятельностью руководителя, за его отношением к сотрудникам как к педагогам и как к личности. Обратили особое внимание на стиль руководства. В ходе наблюдения мы выявили, что руководитель недостаточно внимателен к просьбам и желаниям педагогов. Руководитель не учитывает личные интересы и умения сотрудников. Заметно, что поощрение и положительная оценка труда и успехов педагогов – редкость для руководителя. Заведующий чаще использует порицание, указывает на ошибки и делает замечания, нежели похвалу. Так же нами был отмечен тотальный контроль руководителя за временным распорядком дня (контролирует время прихода и ухода на работу, поджидает воспитателей утром в группе). В

организации так же возник конфликт между двумя воспитателями одной группы, в ходе которого была собрана конфликтная комиссия. По результатам которой провинившемуся педагогу не было назначено какое-либо порицание, а «пострадавший» педагог не получил поддержки. В дальнейшем решение конфликта было положено на педагога-психолога и забыто руководителем. Такие данные говорят о незаинтересованности руководителя в жизни коллектива, нежелании решать конфликты и в целом стиль руководителя можно охарактеризовать как попустительский.

И заключительный этап наблюдения – взаимодействие педагогов с руководителем. Наблюдение показало, что педагоги стремятся решать возникающие проблемы сами, в обход кабинета заведующего. В своей деятельности педагоги не надеются на руководителя, так как считают, что его голос будет не на стороне педагогов. Анализ наблюдения показал, что во взаимодействии педагогов и руководителя наблюдается напряжение, педагоги сводят контакт с руководителем до минимума. Отношения между руководством и сотрудниками не доверительные, что, безусловно, свидетельствует о неблагоприятной психологической обстановке и требует коррекции.

Второй пункт в исследовании – проведение анкетирования и тестирования.

Нами были выбраны 3 методики:

1. «Удовлетворенность работой» Н.П. Фетискина, В.В. Козлова, Г.М. Мануйлова (Приложение 1);
2. Анкетирование на определение индекса групповой сплоченности К.Э. Сизора (Приложение 2);
3. «Шкала оценки психологического климата в педагогическом коллективе (Приложение 3)».

Диагностика «Удовлетворённость работой». Педагогам предлагается дать ответ на 14 вопросов, выбрав оценку от 1 до 5.

По результатам ответов респондентов по методике «Удовлетворенность работой» нами были получены следующие результаты:

1. Удовлетворенность организацией, где вы работаете. Ответы «удовлетворен» - 65% и «вполне удовлетворен» – 22% работников. Ответы «не вполне удовлетворен» - 9% работников. Ответ «не удовлетворен» - 4% сотрудников.

2. Ваша удовлетворенность физическими условиями (жара, холод, шум и т.д.) Ответы «удовлетворен» и «вполне удовлетворен» дали 58% работников. 42% не вполне удовлетворены условиями.

3. Ваша удовлетворенность работой. Ответы «удовлетворен» дали 70% и «вполне удовлетворен» дали 17% работников. Ответы «не вполне удовлетворен» дали 13%.

4. Ваша удовлетворенность слаженностью действий работников. Ответы «удовлетворен» и «вполне удовлетворен» дали 50%. Не вполне удовлетворены» 13% сотрудников и «не удовлетворены» слаженностью действий 37%.

5. Ваша удовлетворенность стилем руководства вашего начальника. Ответы «удовлетворен» дали 22%, «вполне удовлетворен» дали 34% сотрудников. «Не вполне удовлетворены» 22% сотрудников, «не удовлетворены» 22%. На результаты ответов на этот вопрос напрямую влияет отсутствие у руководителя образования по профилю «Менеджмент».

6. Ваша удовлетворенность профессиональной компетенцией вашего начальника. В то же время ответ на этот вопрос распределился так: «удовлетворены» и «вполне удовлетворены» 22%. Не удовлетворены 78% сотрудников.

7. Ваша удовлетворенность заработной платой в ключе соответствия трудозатратам. Ответы «удовлетворен» и «вполне удовлетворен» соответственно показало 34% работников. Ответы

равномерно распределены по должностям. Это объясняется высокими требованиями к педагогу и низкими заработными платами. Работники хотели бы получать за свой труд больше.

8. Ваша удовлетворенность заработной платой в сравнении с тем, сколько за такую же работу платят на других предприятиях. Варианты «удовлетворен» и «вполне удовлетворен» предпочли 91% сотрудников. Это значит, что большинство согласны, что в сравнении с другими бюджетными организациями, они получают равнозначную заработную плату.

9. Ваша удовлетворенность служебным (профессиональным) продвижением. Результат «удовлетворен» и «вполне удовлетворен» предоставили 75% сотрудников. Ответы «не удовлетворен» дали 25% сотрудников. Большинство педагогов хотят добиться конкретных достижений в своей карьере и воспользоваться возможностями роста, как профессиональных умений, так и карьерного роста. Однако данные возможности в бюджетной организации ограничены.

10. Ваша удовлетворенность возможностями продвижения. Здесь также преобладают ответы «удовлетворен» (48%), «вполне удовлетворен» (26%). Пять сотрудников дали ответ «не вполне удовлетворен». Здесь можно включить как карьерные возможности, так и возможности профессионального роста, организации дополнительного обучения и творческой реализации.

11. Ваша удовлетворенность тем, как можете использовать свой опыт и способности. Результатами «удовлетворен» и «вполне удовлетворен» поделились почти все сотрудники (93%).

12. Ваша удовлетворенность требованиями работы к интеллекту. Ответы «удовлетворен» и «вполне удовлетворен» дали 100% работников.

13. Ваша удовлетворенность длительностью рабочего дня. Ответы «удовлетворен» и «вполне удовлетворен» дали 74% работников. Не удовлетворены 26% педагогов. В МКДОУ каждый воспитатель работает

по 7 часов день, однако график разделен так: основной воспитатель работает по графику 10ч.-3ч. (чередуется каждый день), подменные воспитатели работают по 7 часов каждый день, чередуя 2 группы. Такой график вызывает недовольства у педагогов.

14. В какой степени ваша удовлетворенность работой повлияла бы на ваше решение, если бы вы искали другую работу. Результат «повлияет» и «вполне повлияет» дали 54% работников. Ответ «не повлияет» и «не вполне повлияет» дали 46% опрошенных. Такой результат можно объяснить уверенностью части работников в собственных возможностях: умения, знания, перспектива соответствовать требованиям работодателя. Можно полагать, что в случае предложения лучших условий, сотрудники организации могут покинуть ее, несмотря на числящиеся плюсы.

15. Общая удовлетворенность. Средний балл по организации равен 40.7. Согласно методике, результаты распределяются следующим образом:

- 15-20 баллов – вполне удовлетворены работой;
- 21-32 балла – удовлетворены;
- 33-44 балла – не вполне удовлетворены;
- 45-60 баллов – не удовлетворены;
- свыше 60 баллов – крайне не удовлетворены.

Как мы видим, результат 40.7 баллов относится к диапазону «не вполне удовлетворены».

Анализируя результаты анкетирования «Удовлетворённость работой», можно сказать, что в основном сотрудники отметили недовольство в вопросах, касающихся слаженности действий сотрудников, профессиональной компетентностью начальника, заработной платой и возможностью продвижения.

Далее нами было проведено анкетирование на определение индекса групповой сплоченности Сисшора. Мы предложили педагогам ответить максимально честно на пять вопросов. Подсчет результатов анкетирования

выявил, что индекс групповой сплоченности равен 10.4. Согласно данной методике, уровни групповой сплоченности по баллам распределяются следующим образом:

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

В исследуемом коллективе уровень групповой сплоченности равен 10.4, что соответствует среднему уровню.

Для полного выявления удовлетворённости климатом в коллективе необходимо так же проверить сам психологический климат в коллективе ДОО. В качестве диагностического материала нами была подобрана методика «Шкала оценки психологического климата в педагогическом коллективе».

Резюмируя полученные результаты по третьей методике, мы получили среднее значение в данном коллективе 14.3. Согласно методике, результаты распределяются следующим образом:

- +22 и более - это высокая степень благоприятности социально-психологического климата;
- от 8 до 22 – средняя степень;
- от 0 до 8 – низкая степень (незначительная) благоприятности;
- от 0 до (-8) начальная не благоприятность;
- от (-8) до (-10) средняя не благоприятность;
- от (-10) и ниже в отрицательную сторону – сильная не благоприятность

Результат диагностик равен 14.3 балла, что соответствует среднему уровню благоприятного психологического климата в коллективе ДОО.

Для наглядности результаты исследования на констатирующем этапе необходимо представить графически. Поскольку результаты трех методик имеют разный максимальный балл, объединять их в одну диаграмму будет некорректно. Поэтому мы перевели все результаты в проценты.

Первая методика «Удовлетворенность трудом» позволяет набрать максимальный балл, равный 100. Средний балл в результате диагностики равен 40.7, что в переводе в проценты равно 41%.

Вторая методика позволяет набрать максимальный балл, равный 19. По результатам данной методики на определение индекса групповой сплоченности у нас получилось 10.4 балла, что в переводе в проценты равно 55%.

Третья методика «Шкала оценки психологического климата в педагогическом коллективе» позволяет набрать максимальный балл, равный 39 баллам. По результатам данной методики у нас получилось 14.3 балла, что в переводе в проценты составляет 37%.

Результаты диагностик по всем трем методикам представлены графически в процентном соотношении на рисунке 1.

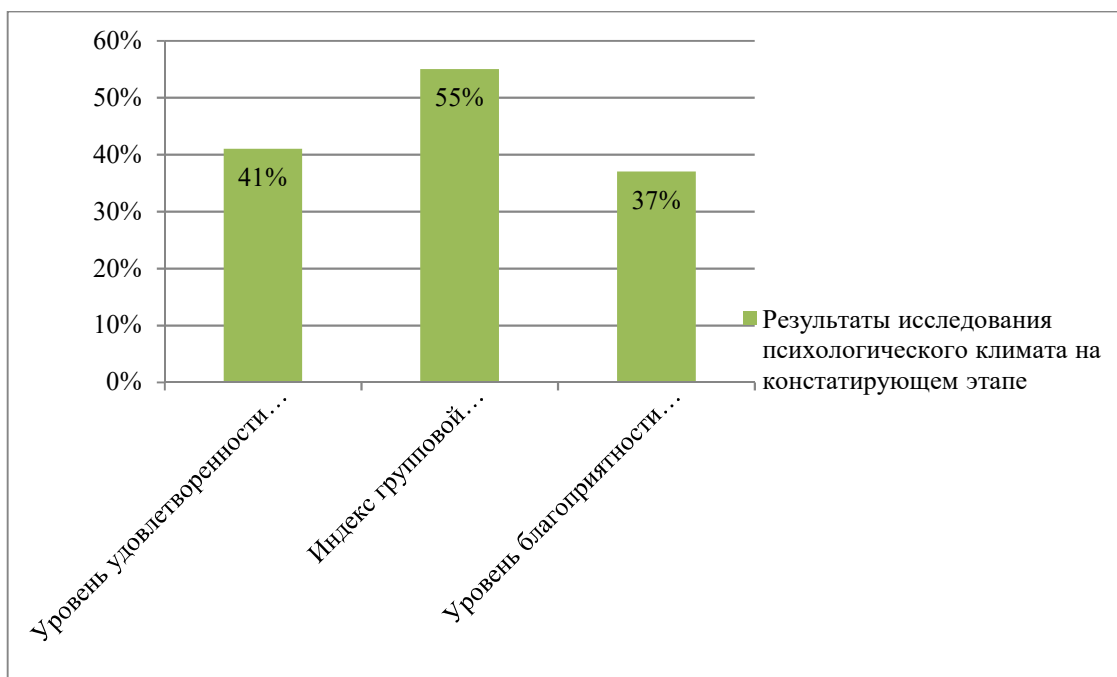


Рисунок 1 – Результаты диагностики психологического климата на констатирующем этапе исследования

Результаты показывают, что педагоги испытывают недостаточное чувство причастности к работе коллектива. Они считают, что начальство не сильно заинтересовано в них. Кроме того, в случае, если будут предложены лучшие условия работы и большая заработная плата, работники могут перейти в другое образовательное учреждение. Такого рода уровень групповой сплоченности неприемлем в педагогическом коллективе.

Таким образом, анализ результатов показал, что в коллективе отсутствуют такие важные составляющие благоприятного психологического климата как сплоченность группы, удовлетворенность стилем руководства, что обуславливает актуальность реализации нашего проекта.

2.2 Реализация организационно-педагогических условий формирования благоприятного психологического климата в дошкольной образовательной организации

Организация работы по формированию благоприятного психологического климата в ДОО будет успешной, если разработать и реализовать проект по решению данной проблемы.

В параграфе 2.1 мы опытным путем выявили уровень психологического климата в МКДОУ «ЦРР-д/с «Теремок». Диагностика показала, что в ДОО существуют реальные проблемы со сплоченностью коллектива и недостатком управленческих решений по формированию благоприятного психологического климата. Реальная ситуация в ДОО показывает, что педагоги не заинтересованы в том, чтобы помогать друг другу в рабочем процессе, в коллективе отсутствует взаимопомощь и поддержка. Руководитель не заинтересован в психологической обстановке коллектива, его стиль руководства не соответствует тому, в котором возможно становление благоприятного психологического климата. В связи

с этим, нами был разработан управленческий проект «Формирование благоприятного психологического климата в ДОО».

Проект «Формирование благоприятного психологического климата в коллективе ДОО»

Актуальность проекта. Актуальность проекта обуславливается результатами диагностики, приведенными в параграфе 2.1. Анализ результатов показал, что в коллективе присутствует неудовлетворенность стилем руководства и недостаточный уровень групповой сплоченности.

Цель проекта: оптимизация психологического климата в дошкольной образовательной организации, посредством формирования групповой сплоченности коллектива, а так же оптимизации стиля руководства.

Задачи проекта:

- повысить уровень групповой сплоченности членов коллектива;
- разработать рекомендации для руководителя по переводу стиля руководства с попустительского на демократический стиль.

Участники проекта: педагоги МКДОУ «ЦРР-д/с «Теремок».

Этапы проекта:

1. Подготовительный. Выявление актуальности проекта, цели и задач, составление плана мероприятий и реализации проекта.
2. Этап практической реализации проекта. Непосредственно реализация проекта.
3. Обобщающий. Подведение итогов реализации проекта.

Тип проекта: краткосрочный.

Ожидаемые результаты проекта:

- сформированная групповая сплоченность;
- стиль руководства заведующего – демократический;
- благоприятный психологический климат в коллективе ДОО.

Для реализации проекта используются эффективные методы взаимодействия с педагогами. Каждое мероприятие призвано максимально

эффективно решить проблему повышения психологического климата в ДОО.

Реализация проекта включает в себя выполнение задач, в ходе которых осуществляется ряд мероприятий. Под каждую задачу представлены различные мероприятия с названиями, а так же ожидаемый результат. Для наглядности задачи и мероприятия проекта оформлены и представлены в виде таблицы (Таблица 1).

Таблица 1 – План реализации проекта

Задача проекта	Мероприятия	Название мероприятия	Цель	Ожидаемый результат
Повысить уровень групповой сплоченности членов коллектива	Круглый стол	«Формирование благоприятного психологического климата в коллективе»	Ознакомить педагогов с проектом, его целями и задачами.	Информационный банк актуальных проблем
	Еженедельное собрание коллектива	«Обсуждение проблем и рабочих вопросов»	Формирование у сотрудников чувства сопричастности к общему делу, создание традиции, сближение педагогов друг с другом	Формирование традиции в ДОО
	Коллективный выход на природу – катание на лыжах	«Спортивный педагог-спортивные дети»	Формирование групповой сплоченности в неформальной обстановке, создание традиции выхода на природу	Повышение уровня групповой сплоченности в нерабочей обстановке

Продолжение таблицы 1

Задача проекта	Мероприятия	Название мероприятия	Цель	Ожидаемый результат
Повысить уровень групповой сплоченности членов коллектива	Работа творческой группы (Приложение 4)	«Создание корпоративных СМИ»	Коллективное создание инструмента, отражающего особенность и стиль организации	Ежемесячная публикация газеты ДОО, отражающая корпоративные ценности ДОО
	Совместный отдых	«Поход в театр»	Снятие напряжения и стрессов, знакомство коллег друг с другом в неформальной обстановке	Создание традиции совместного отдыха, сближение коллег друг с другом
	Творческий тимбилдинг - танцевальный конкурс	«Танцы народов мира»	Повышение доверия между членами коллектива, улучшение взаимопонимания	Выступление педагогов с танцевальными номерами, создан позитивный настрой в коллективе
	Геймификация	«Ключ к успеху»	Формирование командного духа и духа соперничества, повышение мотивации к труду	Сплочение коллектива в игровом формате
Разработать рекомендации для руководителя по переводу стиля руководства с попустительского на демократический стиль	Беседа-лекция для заведующего	«Стиль руководства как фактор, влияющий на психологический климат коллектива»	Ознакомить заведующего с имеющимися стилями руководства. Выбрать оптимальный стиль для формирования благоприятного психологического климата в ДОО	Конспект лекции
	Памятка для руководителя (Приложение 5)	«Демократический стиль руководства как способ формирования благоприятного психологического климата в ДОО»	Формирование демократического стиля руководства	Памятка

Продолжение таблицы 1

Задача проекта	Мероприятия	Название мероприятия	Цель	Ожидаемый результат
Разработать рекомендации для руководителя по переводу стиля руководства с попустительского на демократический стиль	Памятка для руководителя (Приложение 5)	«Демократический стиль руководства как способ формирования благоприятного психологического климата в ДОО»	Формирование демократического стиля руководства	Памятка
	Буклет для руководителя (Приложение 6)	«Роль руководителя в формировании климата ДОО»	Повышение компетентности руководителя в вопросах управления коллективом	Буклет
	Подписка на журнал	«Управление ДОО»	Получение новейшей информации по управленческим аспектам деятельности руководителя	Журналы с полезной информацией, повышение компетентности руководителя

Итоги проекта. Проект обеспечивает формирование благоприятного психологического климата в ДОО.

Согласно плану проекта в ДОО были реализованы две задачи. Согласно первой (повысить уровень групповой сплоченности членов коллектива), с педагогами были проведены различные методические мероприятия, которые носили формальный и неформальный характер. Некоторые мероприятия представлены в приложении. К формальным мероприятиям мы отнесли педагогический совет, еженедельные собрания коллектива, призванные обсудить рабочие или организационные вопросы, работа творческой группы по созданию корпоративной газеты. К неформальным мероприятиям отнесем коллективные выходы на природу, совместный отдых, творческий тимбилдинг и геймификация. Стоит отметить, что групповое сплочение достигается не только строгими наказаниями руководителя быть сплоченнее, но и неформальные, творческие взаимодействия. Коллективные выходы на природу и

совместный отдых формирует традиции, корпоративную культуру организации, что служит групповой сплоченности членов коллектива. Творческий тимбилдинг в виде танцевального конкурса позволяет педагогам проявить свои творческие навыки, самовыразиться, а так же разрядить обстановку и настроиться на позитивный лад. Отдельно рассмотрим геймификацию. Геймификация – это использование игровых технологий и методик в работе. Она позволяет даже самое рутинное рабочее задание сделать интересным, а для сплочения коллектива является незаменимым инструментом. В нашем проекте геймификация подразумевает собой получение воспитателями одной группы и специалистами баллов по трем пунктам: за вовлечение в командную работу, за профессиональные достижения, за творческие достижения. По итогу команда, набравшая большее количество баллов, получает премию к заработной плате и сертификат на услуги по желанию. Такая форма работы формирует позитивный настрой на работу, коллеги, видя результат победивших игроков, стремятся достичь такого же показателя, что в целом повышает уровень групповой сплоченности и мотивации к труду.

Реализуя первую задачу проекта, руководитель помогает педагогам стать более сплоченными, развить доверие друг к другу, взаимопонимание, развивает групповое взаимодействие. Благодаря внедрению проекта, педагоги начинают работать сплоченно, учатся понимать и уважать друг друга.

Решая вторую задачу (разработать рекомендации для руководителя по переводу стиля руководства с попустительского на демократический стиль), с заведующим были проведены различные мероприятия. Например, беседа-лекция, в ходе которой были изучены стили руководства, сформировано понимание о важности демократического стиля. Были разработаны и выданы информационные памятки, буклеты, позволяющие развить компетенцию руководителя в сфере управления климатом коллектива. Так же была оформлена подписка на журнал «Управление

ДОУ», который позволит заведующему получать актуальную информацию и совершенствовать навыки руководства.

Реализуя вторую задачу проекта, заведующий углубляет свои знания о стиле руководства, формирует умения коммуницировать с педагогами, обращая внимание на их особенности, старается чаще поощрять их, нежели порицать. Комплексная работа с педагогами и заведующим приводит к повышению уровня психологического климата коллектива.

Таким образом, в ходе реализации организационно-педагогических условий формирования благоприятного психологического климата в ДОО нами был осуществлен управленческий проект, который может решить данную проблему.

2.3 Обобщение результатов опытно-поисковой работы

В параграфе 2.3 на контрольном этапе исследования целью является проведение повторной диагностики, для выявления эффективности реализации нашего проекта. В параграфе 2.1. с помощью диагностических методик мы раскрыли удовлетворённость педагогов их работой, выявили уровень сплочённости коллектива, определили стиль руководства, проанализировали оценки психологического климата в педагогическом коллективе. В параграфе 2.2, следуя условию из гипотезы, мы реализовали разработанный нами управленческий проект по улучшению благоприятного психологического климата в ДОО.

Для обобщения итогов требуется сравнить результаты проведённых диагностик. Мы использовали тот же диагностический набор, что и в параграфе 2.1. Наблюдение на констатирующем этапе показало в целом неблагоприятную обстановку в коллективе: наблюдалось нежелание помочь друг другу, отношение руководителя к подчиненным было пренебрежительное, а стиль руководства отметился как попустительский.

Наблюдение за коллективом на контрольном этапе выявило заметные улучшения.

В рабочей обстановке педагоги доброжелательны по отношению друг к другу, отмечается повышение отзывчивости: педагоги помогают друг другу, те, кто раньше отказывался выручить, готовы оказать помощь. Так же в коллективе появилось такое явление как наставничество – 2 педагога со стажем решили выступить в качестве наставника молодым специалистам, они помогают советами, делятся практическими навыками и наработками.

Наблюдение за коллективом в неформальной обстановке показывает, что в нем так же существуют неформальные микро группы, они носят доброжелательный характер. В такие микро группы были приняты 2 молодых специалиста, которые ранее отвергались.

И последний этап наблюдения – наблюдение за управленческой деятельностью руководителя и его стилем руководства. Здесь отмечаются явные улучшения. Заведующий стал внимательнее к просьбам и обращениям педагогов, появилась коллегиальность управления. Стоит отметить, что при принятии решений руководитель учитывает индивидуальные особенности педагогов, что приводит к лучшему исходу управленческих действий. Благодаря нововведениям нашего проекта, руководитель посещает группы и обращает внимание на продуктивную деятельность воспитателей. Это повлекло за собой повышение количества похвалы и положительной оценки работы педагогов, что в свою очередь благоприятно сказывается на настроении педагогов, мотивирует их к дальнейшей деятельности в данном направлении. Стоит отметить, что возникший ранее конфликт между воспитателями одной группы был урегулирован лично руководителем. Стиль руководства сменился с попустительского на демократический. Отношения педагогов к руководителю изменилось: педагоги обращаются к руководителю с просьбами и предложениями, зная, что будут услышаны.

Анализируя данные наблюдения можно сказать, что наш проект благотворно отразился на психологическом климате коллектива.

В параграфе 2.1 по результатам диагностики «Удовлетворенность работой» Н.П. Фетискина, В.В. Козлова, Г.М. Мануйлова было установлено, что общий балл удовлетворенности трудом равен 40.7, что соответствует уровню «не вполне удовлетворен». В переводе в проценты составляет 41%.

С целью корректного сравнения результатов диагностики на констатирующем и контрольном этапах, все полученные показатели так же переведем в проценты. Методика «Удовлетворенность трудом» позволяет набрать максимальный балл, равный 100. Средний балл в результате диагностики равен 31.3, что соответствует уровню «вполне удовлетворен», и в переводе в проценты равно 31%. Здесь важно отметить, что в данной методике, чем ниже балл, тем выше уровень удовлетворенности трудом.

Отразим данные изменения на рисунке 2.

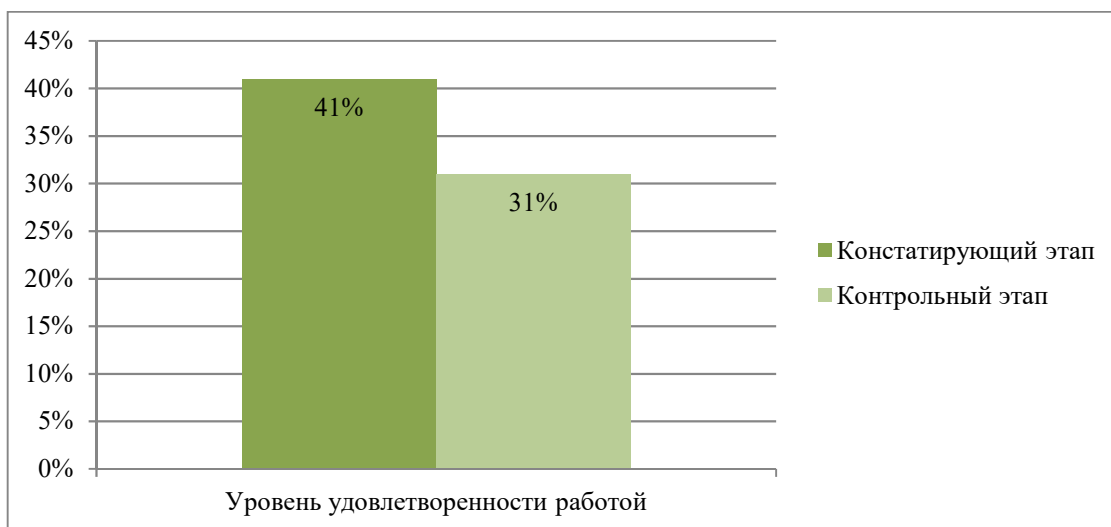


Рисунок 2 – Сравнение результатов диагностики уровня удовлетворенности работой на констатирующем и контрольном этапах

По результатам анкетирования на определение индекса групповой сплоченности К.Э. Сижора, на констатирующем этапе исследования было выявлено, что индекс групповой сплоченности составляет 10.4, то есть в организации средний уровень групповой сплоченности.

Диагностика на контрольном этапе выявила, что индекс групповой сплоченности равен 15, что соответствует высокому уровню. То есть мы можем констатировать, что уровень групповой сплоченности вырос. Данные результаты так же переведем в процентное соотношение. Эта методика позволяет набрать максимальный балл, равный 19. По результатам данной методики на определение индекса групповой сплоченности у нас получилось 15 баллов, что в переводе в проценты равно 79%. Отразим результаты на рисунке 3.

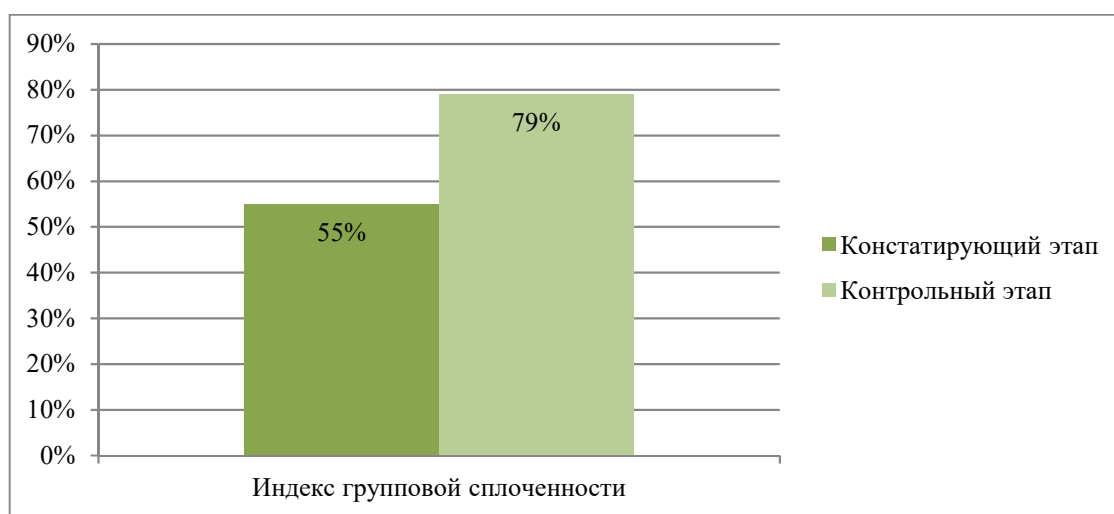


Рисунок 3 – Сравнение результатов диагностики индекса групповой сплоченности на констатирующем и контрольном этапах

По третьей методике «Шкала оценки психологического климата в педагогическом коллективе» на констатирующем этапе мы получили результат 14.3 балла, что соответствует среднему уровню благоприятности психологического климата в ДОО.

На контрольном этапе результат диагностики показал результат 24.5, что соответствует высокому уровню психологической обстановки в коллективе. Полученный результат позволяет нам сделать вывод, что уровень психологической обстановки в коллективе повысился. Результаты так же переведем в процентное соотношение. Методика «Шкала оценки психологического климата в педагогическом коллективе» позволяет набрать максимальный балл, равный 39 баллам. По результатам данной

методики у нас получилось 24.5 балла, что в переводе в проценты составляет 66%. Данные по этой методике так же отразим на рисунке 4.

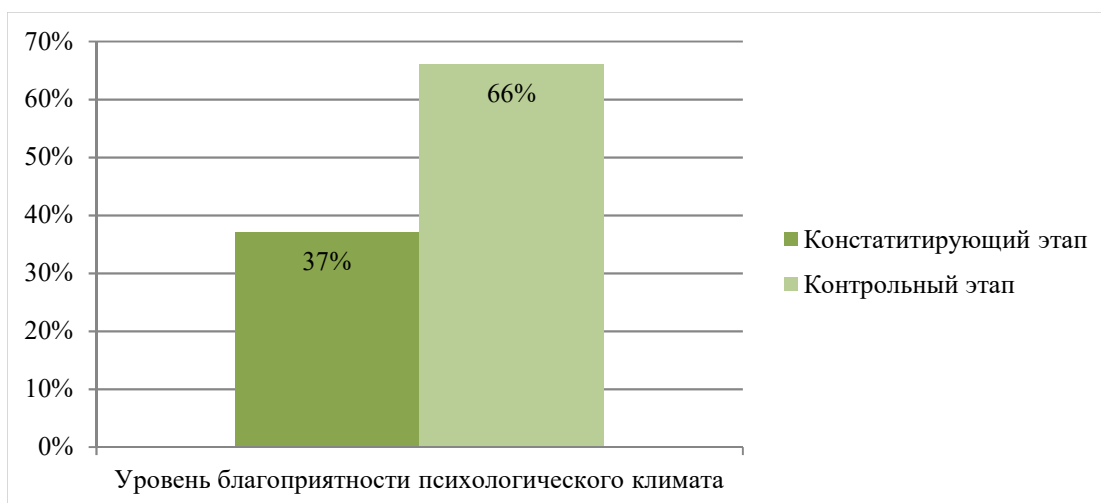


Рисунок 4 – Сравнение результатов диагностики по шкале оценки психологического климата в педагогическом коллективе на констатирующем и контрольном этапах

Резюмируя результаты диагностики на контрольном этапе, следует отметить, что педагоги отмечают повышение эмоционального фона в коллективе, появление атмосферы доброжелательности и внимательности к личности. Коллектив стал сплоченнее, дружнее, инициативнее. Руководитель, в свою очередь, отмечает, что с таким коллективом легче и приятнее работать.

Для наглядности результаты исследования на констатирующем и контрольном этапах необходимо представить графически. Поскольку результаты трех методик имеют разный максимальный балл, объединять их в одну диаграмму будет некорректно. Поэтому, как и в параграфе 2.1, мы перевели все результаты в проценты.

Сравнительная динамика результатов всех исследований на констатирующем и контрольном этапах представлена в процентном соотношении на рисунке 5.

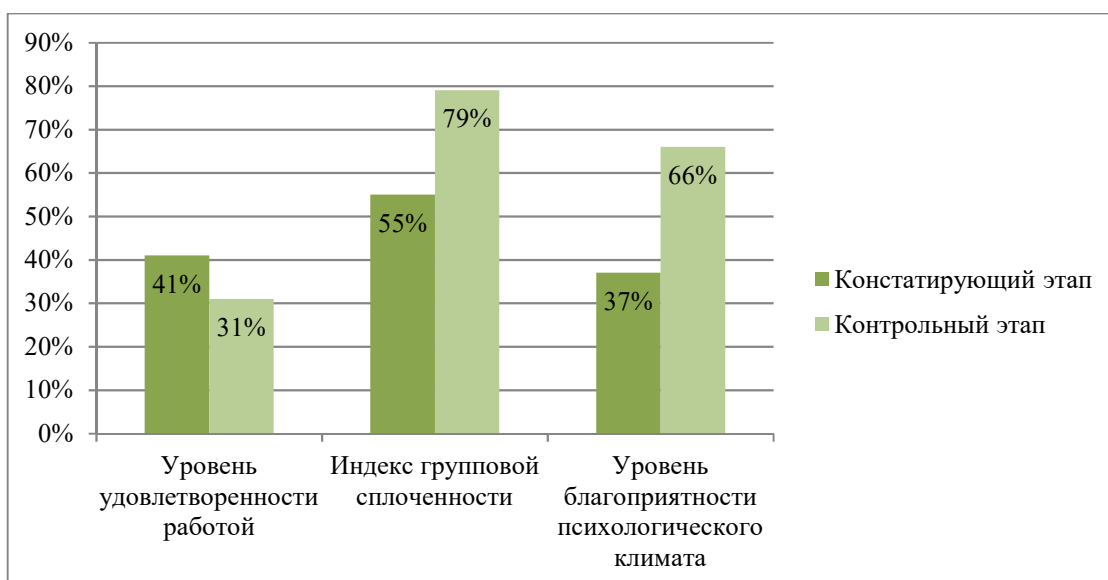


Рисунок 5 – Сравнительная динамика исследований на констатирующем и контрольном этапах

Таким образом, мы можем говорить о том, что выдвинутая гипотеза подтверждена и доказана, наш управленческий проект по формированию благоприятного психологического климата имеет доказанную эффективность.

Выводы по второй главе

1. На констатирующем этапе исследования мы продиагностировали уровень психологического климата в коллективе ДОО. Результат показал, что средний балл по организации равен 40.7, что говорит о неудовлетворенности педагогами работой. Диагностика групповой сплоченности показала, что индекс равен 10.4, что соответствует среднему уровню сплоченности. Шкала оценки психологического климата выявила средний уровень благоприятности климата (14.3 балла).

2. На формирующем этапе нами был реализован разработанный нами управленческий проект по формированию благоприятного психологического климата в ДОО.

3. На контрольном этапе нами была проведена повторная диагностика психологического климата. По всем показателям наблюдается улучшение психологического климата коллектива дошкольной образовательной организации. Проведенная работа по формированию благоприятного психологического климата была плодотворной и принесла положительные результаты.

Таким образом, мы можем констатировать подтверждение выдвинутой гипотезы – процесс формирования благоприятного психологического климата в дошкольной образовательной организации будет успешен, если разработать и реализовать управленческий проект по улучшению психологического климата в дошкольной образовательной организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель нашего исследования заключалась в исследовании, теоретическом выявлении и апробации организационно-педагогических условий формирования благоприятного психологического климата в дошкольной образовательной организации.

Нами была выдвинута гипотеза, которая гласит, что процесс формирования благоприятного психологического климата в дошкольной образовательной организации будет успешен, если разработать и реализовать управленческий проект по улучшению психологического климата в дошкольной образовательной организации.

В ходе решения первой задачи, был осуществлен анализ психолого-педагогической литературы, который позволил доказать актуальность исследования по проблеме формирования благоприятного психологического климата. Сформировано понятие «психологический климат», в значении которого мы понимаем качественную сторону межличностных отношений, выражающуюся в виде комплекса психологических условий, способствующих или препятствующих совместной деятельности и всестороннему развитию личности в группе.

Решая вторую задачу, мы выявили особенности формирования благоприятного психологического климата в дошкольной образовательной организации. По нашему мнению, на формирование благоприятного психологического климата в ДОО влияют факторы макро- и микросреды, которые заведующий должен учитывать в своей деятельности по решению данной проблемы.

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

На констатирующем этапе исследования нами была проведена диагностика психологического климата дошкольной образовательной организации, которая выявила средний уровень по всем методикам.

Решая четвертую задачу, в процессе опытно-поисковой работы нами был апробирован разработанный нами проект по формированию благоприятного психологического климата в дошкольной образовательной организации.

Результаты диагностики на контрольном этапе выявили положительную динамику – уровень психологического климата по всем методикам высокий, что говорит об эффективности разработанного нами проекта.

Психологический климат в коллективе улучшился, уровень групповой сплоченности был повышен, оптимизирован стиль руководства. Повысился уровень удовлетворенности работой.

Таким образом, цель исследования достигнута, задачи решены в полном объеме, выдвинутая гипотеза подтверждена.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аникеева Н.П. Психологический климат в коллективе / Н.П. Аникеева. – Москва : Просвещение, 1989. – 223 с. – ISBN 5-09-001063-3.
2. Бардиер Г.Л. Бизнес-психология / Г.Л. Бардиер. – Москва : Изд-во РХГА, 2014. – 398 с. – ISBN 978-5-88812-633-2.
3. Беляков Е. М. Проектная деятельность в образовании / Е. М. Белякова, Н. М. Воскресенская, А. И. Иоффе // Проблемы современного образования, 2011. – №3. – С. 62–67. – ISBN 2218-8711.
4. Берн Э. Лидер и группа: о структуре и динамике организаций и групп / Э. Берн. – Москва : Эксмо, 2016. – 398 с. – ISBN 978-5-699-84481-4.
5. Бойко В. В. Социально-психологический климат коллектива и личность / Бойко В. В., Ковалев А.Г., Панферов В.И. – Москва : Мысль, 1983. – 207 с.
6. Большой психологический словарь / под ред. Б.Г. Мещерякова, В. П. Зинченко. – Санкт-Петербург : Прайм-ЕВРОЗНАК; Москва : ОЛМА-ПРЕСС, 2003, 2004, 2005. – 666 с. – ISBN 5-93878-086-1.
7. Большаков В.Ю. Психотренинг: социодинамика, упражнения, игры / Большаков В.Ю. – Санкт-Петербург : Соц-психол.центр, 1996. – 379 с. – ISBN 5-89121-003-7.
8. Боровиков Н.В. Климат организации // Управление персоналом / Боровиков Н.В., 2011 . – №3.– С. 4–6. – ISBN 5-95630-007-7.
9. Бояцис Р. На одной волне. Как управлять эмоциональным климатом в коллективе / Р. Бояцис, Э. Макки. – Москва : Альпина Паблицер, 2015. – 304 с. – ISBN 978-5-9614-5248-8.
10. Бухалков М. И. Управление персоналом : учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим специальностям / М. И. Бухалков. – 2-е изд. – Москва : ИНФРА-М., 2008. – 398 с. – ISBN 978-5-16-003112-5.

11. Василенко М. А. Основы социально-психологического тренинга: моногр. / М.А. Василенко. – Москва : Феникс, 2014. – 128 с. – ISBN 978-5-222-22832-6.
12. Василькова Ю.В. Социальная педагогика: Курс лекций: Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / Ю. В. Василькова, Т.А. Василькова. – 3-е изд. – Москва : Издательский центр «Академия», 2003. – 439 с. – ISBN 5769505265.
13. Вачков И. В. Основы группового тренинга. Психотехники: учеб. пособие / И.В. Вачков. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Ось-89, 2005. – 255 с. – ISBN 5-86894-274-4.
14. Волчкова В. И. Социально-психологический климат в педагогическом коллективе / В.И. Волчкова // Психология обучения, 2009. – № 6. – С. 76-81. – ISSN 1561-2457.
15. Глоточкин А. Д. Проблемы производственного коллектива и социально-психологическая наука / под ред. Б.Ф. Ломова, Л.И. Анцыферовой // Психологический журнал, 1984. – №2. Т.5 – С. 162-165.
16. Гусева Н. В. О нравственно-психологическом климате в педагогическом коллективе / Н.В. Гусева // Молодой ученый, 2011. - №11. Т.2. – С. 59-62.
17. Драчёва Е. Л. Менеджмент : учебное пособие для студ. учреждения сред. проф. образования / Е.Л. Драчёва, Л.И. Юликов. – 2-е изд., стер. – Москва : Издательский центр «Академия», 2002. – 288 с. – ISBN 5-7695-1123-0.
18. Дубровина И. В. Социальная психология : Учебник для студ. сред. пед. учеб. заведений / И.В. Дубровина, Е.Е. Данилова, А.М. Прихожан. – Москва : Издательский центр «Академия», 1999. – 464с. – ISBN 5-7695-0189-8.

19. Егоршин А. П. Управление персоналом: учебник для высших учебных заведений, обучающихся по специальностям «Управление персоналом» и «Менеджмент организации» / А. П. Егоршин. – 7-е изд., доп. и перераб. – Нижний Новгород : НИМБ, 2010. – 1092 с. – ISBN 978-5-901335-41-3.
20. Журавлев А. Л. Социально-психологические проблемы управления / А.Л. Журавлев // Прикладные проблемы социальной психологии, 2001. – № 11. – С. 27-32.
21. Журавлев А. Л. Стиль руководства для управления социально-психологическим климатом производственного коллектива / А.Л. Журавлев. – Москва, 1979. – 176 с.
22. Занковский А. Н. Организационная психология : учебное пособие для вузов / А.Н. Занковский – Москва : Форум, 2009. – 646 с. – ISBN 978-5-91134-299-9.
23. Зборовский Г. Е. Социология управления : учеб. пособие для студентов гуманитар. (несоциол.) специальностей / Г. Е. Зборовский, Н. Б. Костина. – Москва : Гардарики, 2004. – 270 с. – ISBN 5-8297-0195-2.
24. Зеер Э. Ф. Психология профессий : учебное пособие для студентов вузов / Э. Ф. Зеер. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Академический Проект; Екатеринбург : Деловая книга, 2003. – 329с. – ISBN 5-8291-0190-4.
25. Игнатьева А. В. Исследование систем управления: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям «Государственное и муниципальное управление» и «Менеджмент» / А. В. Игнатьева, М. М. Максимцов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ЮНИТИ, 2008. – 167 с. – ISBN 978-5-238-01344-2.
26. Ишмекеева А. К. Факторы формирования и коррекции социально-психологического климата в педагогическом коллективе / А.К. Ишмекеева // Психология, социология и педагогика, 2013. – № 2. – URL: <http://psychology.snauka.ru> (дата обращения 15.10.2020).

27. Казначевская Г. Б. Менеджмент: учебное пособие для студентов вузов / Г. Б. Казначевская, И. Н. Чуев, О. В. Матросова. – 4-е изд. – Москва : Феникс, 2008. – 378с. – ISBN 978-5-222-14315-5.
28. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: Учебник : 2-е изд., перераб. и доп. / А.Я. Кибанова, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. – Москва : Изд-во ИНФРА-М, 2020. – 695 с. – ISBN 978-5-16-003671-7.
29. Ковалев А. Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства / А.Г. Ковалев. – Москва : Издательство политической литературы, 1978. – 279 с.
30. Коджаспирова Г. М. Педагогический словарь для студентов высш. и сред. пед. учеб. заведений / Г. М. Коджаспирова, А. Ю. Коджаспиров. – 2-е изд., стер. – Москва : Academia, 2005. – 173 с. – ISBN 5-7695-2145-7.
31. Коллектив. Личность. Общение. Словарь социально-психологических понятий / под ред. Е.С. Кузьмина, В.Е.Семенова. – Санкт-Петербург : Питерю, 2003. – 143 с.
32. Колодяжная Т. П. Управление современным дошкольным образовательным учреждением : практ. пособие : для руководителей ДОУ, студентов пед. учеб. заведений, слушателей ИПК / Т. П. Колодяжная. – 2-е изд., доп. – Москва : ЦГЛ, 2004. – 157 с. – ISBN 5-94916-041-X.
33. Коломинский Я. Л. Психология взаимоотношений в малых группах (общие и возрастные особенности): Учебное пособие / Я.Л. Коломинский. – 2-е изд. – Минск : ТетраСистемс, 2000. – 432 с. – ISBN 985-6317-82-7.
34. Корелина А. В. Факторы формирования социально-психологического климата в ДОО [Электронный ресурс] // Материалы X Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум» / А.В. Корелина, Е.А. Шанц. – URL: <https://scienceforum.ru/2018/article/2018005701> (дата обращения: 22.09.2020).

35. Кричевский Р. Л. Социальная психология малой группы: Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Психология» / Р.Л. Кричевский, Е.М. Дубовская. – Москва : Аспект Пресс, 2009. – 318 с. – ISBN 978-5-7567-0547-8.
36. Лукичёва Л. И. Управление персоналом: учебное пособие по специальности «Менеджмент организации» / Л. И. Лукичёва, Ю. П. Анискина. – 7-е изд., испр. – Москва : Омега-Л, 2012. – 262 с. – ISBN 978-5-370-02048-3.
37. Лутошкин А. Н. Эмоциональный потенциал коллектива / А.Н. Лутошкин. – Москва : Педагогика, 1988. – 125 с. – ISBN 5-7155-0041-9.
38. Мазилкина Е. И. Адаптация в коллективе : учебное пособие [Электронный ресурс] / Е.И. Мазилкина, Г.Г. Паничкина. – Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2012. – 176 с. - ISBN 978-5-904000-80-6. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/770.html> (дата обращения: 14.10.2020).
39. Майерс Д. Социальная психология / Дэвид Майерс : [пер. с англ. З. Замчук]. – 7-е изд. – Москва : Питер, 2011. – 793 с. – ISBN 978-5-4237-0138-3.
40. Марченко О. И. Управление персоналом / О.И. Марченко / О.И.Марченко. – Москва : Изд-во Ось-89, 2006. – 221 с. – ISBN 5-86894-871-8.
41. Михайлов А. С. Социально-психологический климат коллектива как фактор становления совместной деятельности / А.С. Михайлов // Духовно-нравственные потенциалы молодежного коллектива: диагностика и развития. – Ч.2. – Курск, 2013 – С. 212-216. – ISBN 978-5-88313-797-5.
42. Микляева Н. В. Работа педагога-психолога в ДОУ: метод. пособие / Н. В. Микляева, Ю. В. Микляева. – Москва : Айрис-пресс: Айрис дидактика, 2005. – 382 с. – ISBN 5-8112-0848-0.

43. Неймер Ю. Л. Социально-психологический климат коллектива предприятия / Ю.Л. Неймер // Социологические исследования, 1990. – №11. – С. 81-88.
44. Ожегов С. И. Словарь русского языка : ок. 53 000 слов / С. И. Ожегов : под общ. ред. Л. И. Скворцова. – 24-е изд., испр. – Москва : ОНИКС : Мир и Образование, 2005. – 1198 с. – ISBN 5-488-00062-3.
45. Панфилова А. П. Социально-психологический климат в педагогическом коллективе: учебное пособие для студентов учреждений среднего профессионального образования / А. П. Панфилова. – Москва : Академия, 2011. – 237 с. – ISBN 978-5-7695-7187-9.
46. Парыгин Б. Д. Социально-психологический климат коллектива / Б.Д. Парыгин. – Ленинград : Наука, 2010. – 532 с. – ISBN 978-5-76-21-0543-9.
47. Петрова Т. Ю. Особенности влияния социально-психологического климата в педагогическом коллективе на организацию образовательного процесса / Т.Ю. Петров // Научный аспект, 2012. – № 4. – С. 74-78.
48. Петровский А. В. Психология / А. В. Петровский, М. Г. Ярошевский. – 8-е изд., стер. – Москва : Академия, 2008. – 500 с. – ISBN 978-5-7695-5149-9.
49. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих» от 26 августа 2010 г. № 761н. – Москва : Министерство здравоохранения Российской Федерации, 2010.
50. Пугачёв В. П. Руководство персоналом организации : Учеб. для студентов вузов, обучающихся по спец. и направлению «Менеджмент» / В.П. Пугачев. – Москва : Аспект Пресс, 1998. – 277 с. – ISBN 5-7567-0218-0.

51. Румянцева З. П. Менеджмент организации : Учеб. пособие Гос. акад. управления им. С. Орджоникидзе / З. П. Румянцева, Н. А. Саломатин. – Москва : ИНФРА-М, 1995. – 429 с. – ISBN 5-86225-136-7.

52. Самоукина Н. В. Игры, в которые играют : Психол. практикум / Н. В. Самоукина. – Дубна : Феникс+, 2000. – 125с. – ISBN 5-87905-025-4.

53. Семенова М. Л. Проектирование основной образовательной программы дошкольной образовательной организации : учебно-методическое пособие / М. Л. Семенова. – Челябинск : Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет : Южно-Уральский научный центр РАО, 2020. – 120 с. – ISBN 978-5-907284-37-1.

54. Троян А.Н. Управление дошкольным образовательным учреждением : учеб. пособие / А.Н. Троян. – Магнитогорск : М-во образования Рос. Федерации. Магнитог. гос. ун-т, 2006. – 122 с. : ил., табл. – ISBN 978-5-8914-4642-7.

55. Угай А. В. Влияние социально-психологического климата на удовлетворённость трудом / А. В. Угай // Экономика, управление, финансы. – Краснодар : Новация, 2017. – С. 89-92. – ISBN 978-5-9909386-2-5.

56. Уманский Л. И. Психология организаторской деятельности школьников / Л.И. Уманский. – Москва : Просвещение, 1980. – 160 с.

57. Федеральный Государственный образовательный стандарт дошкольного образования [Текст] : утвержден приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 17 октября 2013г., №1155 / Министерство образования и науки Российской Федерации. – Москва, 2013.

58. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» № 273 – ФЗ от 29 декабря 2012 года (с изменениями 2020 года). – Москва : Юридическое издательство, 2020. – Ст. 110.

59. Фетискин Н. П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М.

Мануйлов. – Москва : Институт Психотерапии, 2002. - 452 с. – ISBN 5-89939-086-7.

60. Хасанова Г. Б. Психология управления трудовым коллективом: Учеб. пособие / Г. Б. Хасанова, Р. Р. Исхакова. – Казань : Изд-во КНИТУ, 2012. – 255 с. – ISBN 978-5-7882-1334-7.

61. Чередниченко И. П. Психология управления / И.П. Чередниченко, Н. В. Тельных. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2004. – 604 с. – ISBN 5-222-05033-5.

62. Чернышов А. С. Социально-психологические основы организованности коллектива / А. С. Чернышев, А. С. Крикунов. – Воронеж : Изд-во Воронеж. ун-та, 1991. – 161с. – ISBN 5-7455-0418-8.

63. Шакуров Р. Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив / Р. Х. Шакуров. – Москва : Просвещение, 1982. – 208 с. – ISBN 5-09-002851-6.

64. Шеметов П. В. Менеджмент: управление организационными системами: Учеб. пособие по специальности «Менеджмент организаций» / П. В. Шеметов, Л. Е. Никифорова, С. В. Петухова. – 6-е изд., стер. – Москва : Изд-во Омега-Л, 2013. – 407 с. – ISBN 978-5-370-02815-1.

65. Шепель В. М. Управленческая антропология : Человековедч. компетентность менеджера / В. М. Шепель. – Москва : Дом педагогики, 2000. – 543 с. – ISBN 5-89382-100-9.

66. Шипунов В. Г. Основы управленческой деятельности: социальная психология, менеджмент : Учеб. для образоват. учреждений сред. проф. образования (сред. спец. учеб. заведений) / В.Г. Шипунов, Е.Н. Кишкель. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Высшая школа, 2004. – 327 с. – ISBN 5-06-003498-4.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Тест «Удовлетворенность работой»

Эффективная деятельность работника во многом зависит от его удовлетворенности трудом. Это возможно, если человек ориентирован на содержание труда, когда он работает в благоприятных условиях, у него хорошо организовано рабочее место и трудовой процесс; благоприятные отношения с руководителем и коллегами, достаточное материальное вознаграждение (уровень заработной платы); есть перспектива профессионального роста и многое другое.

Цель. Изучение удовлетворенности работника микроклиматическими условиями труда, содержанием деятельности, взаимоотношениями с руководителями и коллегами, возможностями профессионального роста и другими факторами.

Инструкция. Вашему вниманию предлагается опросник для самооценки, а также выбор некоторых эффективных методов мотивации трудовой активности. Он содержит 14 утверждений. Каждое утверждение может быть оценено от 1 до 5 баллов. Сделайте свой выбор по каждому из этих утверждений, отметив соответствующую цифру.

- 1 – Вполне удовлетворен
- 2 – Удовлетворен
- 3 – Не вполне удовлетворен
- 4 – Не удовлетворен
- 5 – Крайне не удовлетворен

Тестовый материал.

1. Ваша удовлетворенность предприятием (организацией), где вы работаете
2. Ваша удовлетворенность физическими условиями (жара, холод, шум и т. д.)
3. Ваша удовлетворенность работой
4. Ваша удовлетворенность слаженностью

5. Ваша удовлетворенность стилем руководства вашего начальника
6. Ваша удовлетворенность профессиональной компетентностью вашего начальника
7. Ваша удовлетворенность зарплатой (с точки зрения ее соответствия вашим трудозатратам)
8. Ваша удовлетворенность зарплатой по сравнению с тем, сколько за такую же работу платят на других предприятиях
9. Ваша удовлетворенность служебным (профессиональным) продвижением
10. Ваша удовлетворенность возможностями продвижения
11. Ваша удовлетворенность тем, как вы можете использовать свой опыт и способности
12. Ваша удовлетворенность требованиями работы к интеллекту
13. Ваша удовлетворенность длительностью рабочего дня
14. В какой степени удовлетворенность работой повлияла бы на ваши поиски другой работы

Обработка и интерпретация результатов теста

Итоговый показатель может колебаться от 14 до 70 баллов.

Если результат равен 40 баллам и более, то есть основания говорить о неудовлетворенности профессиональной деятельностью. И, напротив, если он меньше 40 баллов, можно судить об удовлетворенности работой.

Настоящая методика может также применяться для оценки удовлетворенности работой целого коллектива (группы). В таком случае используются средние величины показателей. При этом оценка результатов производится по следующей шкале;

- 15-20 баллов – вполне удовлетворены работой;
- 21-32 балла – удовлетворены;
- 33-44 балла – не вполне удовлетворены;
- 45-60 баллов – не удовлетворены;
- более 60 баллов – крайне не удовлетворены.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Определение индекса групповой сплоченности Сишора

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

В ходе опроса баллы указывать не нужно.

Инструкция

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

1. Как бы вы оценили свою принадлежность к группе?

Чувствую себя ее членом, частью коллектива (5).

Участвую в большинстве видов деятельности (4).

Участвую в одних видах деятельности и не участвую в других (3).

Не чувствую, что являюсь членом группы (2).

Живу и существую отдельно от нее (1).

Не знаю, затрудняюсь ответить (1).

2. Перешли бы вы в другую группу, если бы представилась такая возможность (без изменения прочих условий)?

Да, очень хотел бы перейти (1).

Скорее перешел бы, чем остался (2).

Не вижу никакой разницы (3).

Скорее всего остался бы в своей группе (4).

Очень хотел бы остаться в своей группе (5).

Не знаю, трудно сказать (1).

3. Каковы взаимоотношения между членами вашей группы?

Лучше, чем в большинстве коллективов (3).

Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2).

Хуже, чем в большинстве классов (1).

Не знаю, трудно сказать (1).

4. Каковы у вас взаимоотношения с руководством?

Лучше, чем в большинстве коллективов (3).

Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2).

Хуже, чем в большинстве коллективов (1).

Не знаю. (1)

5. Каково отношение к делу в вашем коллективе?

Лучше, чем в большинстве коллективов (3).

Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2).

Хуже, чем в большинстве коллективов (1).

Не знаю (1).

Уровни групповой сплоченности:

1) 15,1 баллов и выше – высокая;

2) 11,6 – 15 балла – выше средней;

3) 7- 11,5 – средняя;

4) 4 – 6,9 – ниже средней;

5) 4 и ниже – низкая.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Шкала оценки психологического климата в педагогическом коллективе

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

Описанная методика диагностирует уровень сформированности группы как коллектива и позволяет (при многократном исследовании) проследить динамику его развития (тех свойств, которые «заложены» в опросном листе). Лист диагностики представлен на таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Лист диагностики

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

Продолжение таблицы 3.1

Членам коллектива нравится вместе проводить время, участвовать в совместной деятельности.	1	2	3	0	-1	-2	-3	Проявляют безразличие к более тесному общению, выражают отрицательное отношение к совместной деятельности.
Успехи или неудачи товарищей вызывают сопереживание, искреннее участие всех членов коллектива.	1	2	3	0	-1	-2	-3	Успехи или неудачи товарищей оставляют равнодушными или вызывают зависть, злорадство.
С уважением относятся к мнению друг друга.	1	2	3	0	-1	-2	-3	Каждый считает свое мнение главным, нетерпим к мнению товарищей.
Достижения и неудачи коллектива переживаются как свои собственные.	1	2	3	0	-1	-2	-3	Достижения и неудачи коллектива не находят отклика у членов коллектива.
В трудные минуты для коллектива происходит эмоциональное единение «один за всех, и все за одного».	1	2	3	0	-1	-2	-3	В трудные минуты коллектив «раскисает», возникают ссоры, растерянность, взаимные обвинения.
Чувство гордости за коллектив, если его отмечают руководители.	1	2	3	0	-1	-2	-3	К похвалам и поощрениям коллектива здесь относятся равнодушно.
Коллектив активен, полон энергии.	1	2	3	0	-1	-2	-3	Коллектив инертен и пассивен.

Продолжение таблицы 3.1

Участлив о и доброжелательн о относятся к новым членам коллектива, помогают им освоиться в коллективе.	1	2	3	0	-1	-2	-3		Новички чувствуют себя чужими, к ним часто проявляют враждебность.
Совместн ые дела увлекают всех, велико желание работать коллективно.	1	2	3	0	-1	-2	-3		Коллектив невозможно поднять на совместное дело, каждый думает о своих интересах.
В коллективе существует справедливое отношение ко всем членам, поддерживают слабых, выступа ют в их защиту.	1	2	3	0	-1	-2	-3		Коллектив заметно разделяется на «привилегированных »; пренебрежительное отношение к слабым.

Обработка полученных данных:

Первый этап: необходимо сложить все абсолютные величины сначала (+), потом (-) оценок, данных каждым участником опроса. Затем из большей величины вычесть меньшую. Получается цифра с положительным и отрицательным знаком. Так обрабатывают ответы каждого члена коллектива.

Второй этап: все цифры, полученные после обработки ответов каждого педагога, необходимо сложить и разделить на количество отвечавших. Затем полученную цифру сравнивают с «ключом» методики:

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

- от 8 до 22 – средняя степень;
- от 0 до 8 – низкая степень (незначительная) благоприятности;
- от 0 до (-8) начальная неблагоприятность;
- от (-8) до (-10) средняя неблагоприятность;

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

Такой подсчет можно сделать по каждому свойству:

а) записать, а затем сложить оценки, данные отдельному свойству каждым участником опроса;

б) полученную цифру разделить на количество участников. Когда будут подсчитаны индексы по каждому свойству, выстраивают ранжированный ряд из этих цифр, по степени убывания их величины. Таким образом, мы выявляем свойства, способствующие как сплочению коллектива (положительные), так и его разобщению (свойства с отрицательным знаком).

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

План работы творческой группы МКДОУ «ЦРР-д/с «Теремок»

Цель: разработка корпоративных СМИ – ежемесячной газеты ДОО.

Состав творческой группы:

1. Булатова Э.М. – старший воспитатель, председатель творческой группы;
2. Гумерова Л.Ф. – педагог-психолог;
3. Абдрашитова Э.Д. – воспитатель;
4. Нуриахметова А.П. – воспитатель;
5. Сысоева А.Ф. – воспитатель.

Для наглядности план работы творческой группы представлен в виде таблицы 4.1.

Таблица 4.1 – План работы творческой группы

№	Срок	Мероприятия	Цель	Ответственный	Ожидаемый результат
1	Ноябрь	Утверждение состава творческой группы	Формирование творческого коллектива педагогов-единомышленников.	Э.М. Булатова	Протокол заседания.
2	Ноябрь	Заседание творческой группы. Тема: Согласование направления работы творческой группы. Уточнение плана работы, объема и перечня мероприятий.			
3	Ноябрь	Заседание формирования структуры газеты	Формирование структуры газеты – колонки, статьи, информационные блоки	Члены ТГ	Сформированная структура газеты в файле Microsoft Word
4	Ноябрь	Сбор информации по группам	Сбор информации и оформление газеты	Члены ТГ	Оформленный файл в формате Microsoft Word

Продолжение таблицы 4.1

5	Ноябрь	Публикация газеты «Вестник Теремка»	Выпуск и ознакомление сотрудников с газетой	Члены ТГ	Печатная газета.
6	Декабрь	Сбор информации по группам	Сбор информации и оформление газеты	Члены ТГ	Оформленный файл в формате Microsoft Word
7	Январь	Публикация газеты «Вестник Теремка»	Выпуск и ознакомление сотрудников с газетой	Члены ТГ	Печатная газета.
8	Январь	Круглый стол «Корпоративное СМИ»	Обсуждение плюсов и минусов газеты, предложения и пожелания воспитателей	Педагогический коллектив ДОО	Протокол заседания
9	Январь	Конкурс «Лучшая статья»	Предложить педагогам написать статью для следующего выпуска статьи	Педагогический коллектив ДОО	Справка по конкурсу. Публикация лучшей статьи на 3 странице газеты.
10	Февраль	Заседание творческой группы. Тема: «Перспективы и дальнейшие планы».	Наметить план работы на следующий месяц	Э.М. Булатова	Перспективный план, протокол заседания.

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Памятка для руководителя «Демократический стиль руководства как способ формирования благоприятного психологического климата в ДОО»

Что характеризует демократический режим?

Этот стиль основан на принципах коллегиальности. Руководитель делится информацией с подчиненными, регулярно сообщая им о текущих делах компании, перспективах развития и предстоящих задачах. Сотрудники активно участвуют в принятии решений и берут на себя значительную долю ответственности. Начальство делегирует часть полномочий подчиненным, включая самостоятельное решение мелких задач без утверждения свыше.

Работники мотивируются с помощью премий, поощрения и похвалы, и лишь за редким исключением применяются наказания и штрафы. Если коллектив не может достичь результата, руководитель ищет не виноватых, а причину неудачи. Такими причинами могут быть: завышенные требования, неконкретная постановка задач, отсутствие у подчиненных необходимых знаний.

Такая тактика помогает создавать в коллективе атмосферу доверия, равноправия и поддержки, снимает значительную долю нагрузки с руководителя, расширяет возможности поиска новых стратегических путей.

Интересно знать, почему этот стиль эффективен, какая психологическая подоплека заставляет его быть таковым?

Психологические основы: почему это работает?

Демократический стиль управления предполагает высокую степень самоконтроля и самодисциплины подчиненных. Но как этого добиться?

Существует интересная закономерность: если возложить на человека серьезную ответственность, в большинстве случаев он приложит максимум усилий, чтобы оправдать ожидания. Но для того, чтобы эта стратегия сработала, нужно придерживаться нескольких правил:

- работнику необходимо видеть весь фронт работ и хотя бы поверхностно понимать процесс, даже если он задействован только на одном его этапе;
- управление происходит не через приказы, а с помощью просьб, пожеланий, советов;
- сотрудник должен знать, что за него никто не сделает работу, и что невыполнение обязательств приведет к остановке процесса (включается такой мотивирующий фактор как боязнь подвести других людей);
- каждый участник процесса должен понимать, кто за что отвечает — тогда никто не может перебросить ответственность за свою неудачу на другого;
- видеть конечный результат процесса, быть причастным к радости и гордости за его выполнение (это мотивирует даже больше, чем зарплата);
- каждый участник проекта должен получать похвалу и вознаграждение, пропорциональные сложности выполненной работы и приложенным усилиям (справедливость в распределении «пряников» демонстрирует членам коллектива, что каждый будет награжден за реальные достижения).

В демократическом стиле управления важны рабочие и личностные качества лидера. Его должны уважать, считать профессионалом в своем деле и примером для подражания. Руководитель, которого не уважает коллектив, не сможет выстроить демократическую линию общения.

Управленец-демократ обычно становится впереди «упряжки» и тянет на себе больше, чем каждый отдельный член коллектива. Видя увлеченность и высокий уровень ответственности руководителя, подчиненные стараются не отставать от него.

Есть такое изречение: хороший начальник не тот, кого боятся, а тот, кого боятся разочаровать.

Еще один психологический фактор – приобщение к принятию решений, что в некотором смысле уже можно считать наградой. Чувствуя

свою роль в управлении компанией, сотрудник получает дополнительный стимул.

У людей есть потребность чувствовать себя нужными и значимыми. Руководитель-демократ реализует эту потребность, получая взамен самоорганизующихся инициативных сотрудников, готовых отвечать за последствия своих действий.

Демократический стиль управления: плюсы и минусы

Демократический режим набирает все большую популярность среди управленцев, поскольку обладает рядом неоспоримых достоинств.

Плюсы:

– В коллективе царит дух дружеской поддержки, уважения и понимания, что значительно повышает работоспособность и мотивацию.

– Если у работника возникают вопросы или проблемы, он не стесняясь может обратиться к руководителю. Это помогает вовремя устранять неполадки и избегать ошибок.

– При возникновении новых задач или проблем руководитель может использовать знания и смекалку всего коллектива – хорошие специалисты подскажут множество вариантов решения и неординарных творческих подходов.

– Сотрудники чувствуют ответственность за принятые решения и стараются хорошо выполнять свою работу.

– Не существует идеального стиля управления, и даже демократическому руководству придется столкнуться с некоторыми недостатками.

– Минусы:

– Демократический стиль управления характерен медлительностью в принятии решений. Необходимо обсудить проблему с коллективом, учесть мнения, найти лучший вариант. Это не подходит для предприятий, где

случаются непредвиденные ситуации, требующие незамедлительных действий и молниеносного принятия единоличных решений.

– Необходимо четко различать доверительные демократичные отношения в коллективе и бесконтрольность, разболтанность и отсутствие твердого стержня у начальника. Эту черту легко переступить, и восстановить дисциплину крайне сложно.

– Несмотря на коллегиальность, финальное решение все равно принимает руководитель и несет за него наибольшую часть ответственности. Например, если работник взял на себя невыполнимую задачу и завалил ее, руководитель повинен в том, что не смог отличить желаемого от действительного. В случае, когда начальник перекладывает всю вину на подчиненного, у того появляется чувство разочарования и нежелания работать дальше.

Эти недостатки скорее являются особенностями стиля, их нужно понимать и правильно прорабатывать, чтобы они не стали камнями преткновения и не выросли в проблемы.

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

Очень большое влияние на коллектив оказывает руководитель - своим поведением, деятельностью, особенностями личности. В личности руководителя можно выделить три стороны, которые непосредственно влияют на социально-психологический климат:

- стиль руководства;
- тип установки руководителя по отношению к подчиненным;
- личный пример в поведении, собственное отношение к деятельности.

Можно выделить определённые управленческие принципы, среди которых важнейшими являются следующие:

1. Принцип инструкции. Управлять предпочтительно с помощью правил инструкции, а не приказов и распоряжений.

2. Принцип близости. Вопросы должны решаться как можно ближе к тому уровню, на котором они возникли.

3. Принцип оперативности. Руководитель должен оперативно реагировать на происходящее, чтобы подчиненные постоянно ощущали, как их действия оцениваются им.

4. Принцип делегирования полномочий продуктивен только тогда,

когда управленческая ответственность остается за руководителем.

5. Принцип ответственности. Работник должен отвечать только за то, на что он в состоянии влиять.

Нарушение управленческих принципов приводит к нежелательным последствиям, разрушению психологического климата в коллективе и к конфликтам, что, в конечном счете, снижает эффективность руководства и может привести коллектив к кризису.

Деятельность руководителей по улучшению условий формирования СПК может осуществляться по нескольким направлениям, в зависимости от отрицательно влияющих на коллектив факторов.

1. Улучшение условий труда. Это важно, так как условия труда не только формируют отношение к нему, но и объективно обуславливают конечный результат работы.

2. Контроль социально-психологических характеристик коллектива. Существенным фактором благоприятного СПК и, следовательно, высокой эффективности работы коллектива может стать различие качеств личности по принципу взаимодополняемости. Сочетание различных возрастных и образовательно-

квалификационных групп создает предпосылки для сокращения сроков адаптации.

3. Совершенствование взаимоотношений в коллективе.

Взаимоотношения в коллективе - важнейший индикатор, указывающий на состояние СПК. Поэтому отношения между работниками должны выстраиваться так, чтобы повседневное общение сотрудников способствовало постоянному поддержанию в коллективе оптимального психологического настроения. В заключение можно высказать несколько рекомендаций, которые могут помочь руководителю улучшить социально-психологический климат в коллективе:

1. Разъяснение цели и задач организации для всех сотрудников - первая и, возможно, самая важная составляющая работы над улучшением СПК. Понимание цели означает взгляд в будущее, ориентацию и концентрацию сил и активности коллектива на том, что должно быть достигнуто.

2. Проявление внимания ко всем без исключения сотрудникам со стороны руководства - необходимый шаг к здоровому психологическому климату. Любой работник желает быть услышанным и понятым - «за внимание люди платят любовью».

3. Условием позитивного взаимодействия руководителя с подчиненным является факт обращения руководителя к работнику. Обращение к сотруднику по имени-отчеству позволит увеличить авторитет в глазах подчиненного и расположить его к разговору, т.к. звук собственного имени является приятным и важным для человека.

4. Одним из способов улучшения СПК в рабочем коллективе является оптимизация процесса исполнения подчиненным работы.

5. Подбор правильного способа мотивации сотрудника улучшает его эффективность и опосредованно СПК. Не используя научные психологические методы, прояснить мотивацию подчиненного можно прямым вопросом: «Что может стимулировать тебя работать лучше?» Необходимо наделить работника во всеуслышание той добродетелью, которой ему не достает, но которую следует в нем развивать. В таком случае человек получает так называемый «кредит доверия» и приложит усилия для его реализации.

6. В случае конфликта между подчиненными, само признание руководителем его наличия, снимет многие отрицательные моменты.

Самоустранение руководителя от столкновений в коллективе может привести к тому, что эмоциональное напряжение, сопровождающее конфликт, резко усилится, связь с причиной конфликта исчезнет. С этого момента ситуация выходит из-под контроля руководителя. Одним из лучших методов управления, предотвращающих назревающий конфликт, является разъяснение требований каждой из сторон. Использование местоимения «мы», «у нас» позволит подчеркнуть чувство общности, следование общей цели, снимет эмоциональное напряжение и направит ситуацию в сторону нивелирования конфликта.

Воздействуя хотя бы на один из факторов СПК, руководитель может существенно повлиять на характер отношений между сотрудниками, на их отношение к совместной деятельности, удовлетворенность условиями и результатами труда, эффективность работы организации в целом. Уверенность коллектива в том, что действия руководителя продиктованы деловыми интересами и уважительным отношением к сотрудникам оказывает влияние как на авторитет руководителя, так и на формирование благоприятного психологического климата в коллективе.

Муниципальное казенное дошкольное образовательное учреждение

«Центр развития ребенка – детский сад «Теремок»

456730 Челябинская область,
Кунашакский район, с. Кунашак, ул.
Коммунистическая, 15

«Роль руководителя в формировании климата ДОО»

