



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

ФАКУЛЬТЕТ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
КАФЕДРА ТЕОРИИ, МЕТОДИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА ДОШКОЛЬНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ

**Управление социально-психологическим климатом 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:

72,59 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

«14» января 2021 г.

Зав. кафедрой ТМиМДО

Б. А. Артёменко

Выполнила:

Студент группы ЗФ-302-126-2-1

Мальшева Ирина Александровна

Научный руководитель:

к. п. н., доцент кафедры ТМиМДО

Семёнова Марина Леонидовна

Челябинск

2021

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ КЛИМАТОМ В ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	11
1.1 Управление социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации как психолого-педагогическая проблема	11
1.2 Особенности управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации .....	17
1.3 Организационно-педагогические условия управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации .....	28
Выводы по первой главе .....	38
ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ПОИСКОВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ПО РЕАЛИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ КЛИМАТОМ В ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	40
2.1 Изучение состояния управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации .....	40
2.2 Реализация организационно-педагогических условий управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации .....	49
2.3 Анализ результатов опытно-поискового исследования проблемы управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации .....	54
Выводы по второй главе .....	62
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	64
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	69

ПРИЛОЖЕНИЕ 1 Методики диагностики социально-психологического климата .....	78
ПРИЛОЖЕНИЕ 2 Результаты исследования социально-психологического климата в ДОО.....	90

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** Современная социально-экономическая ситуация, сложившаяся в нашей стране, потребовала значительных перемен во всех сферах общественной жизни, в том числе и в образовании. В условиях освоения и внедрения новых требований, предъявляемых к системе образования (Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ, приказ №1155 от 17 октября 2013 г. «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования»), происходит реформирование дошкольного образования, внедряются новые технологии, преобразуются схемы финансирования и управления.

Образовательное учреждение, в том числе дошкольное, – это организация, а значит, подобные изменения неизбежно ведут к необходимости изменений во взаимодействии работающих в ней людей. В результате влияния внешних факторов (социально-экономические условия, изменение нормативно-правовой базы функционирования образовательных организаций, внедрение инновационных технологий) возникает необходимость в постоянной перестройке, трансформации профессиональной деятельности педагогов. Все это влечет за собой усложнение деловых взаимосвязей, возрастание роли психологического фактора.

Результативность работы дошкольной образовательной организации (ДОО), обеспечивается слаженной работой всего педагогического коллектива, что, в свою очередь, достигается посредством создания благоприятного социально-психологического климата. Создание благоприятного социально-психологического климата в педагогическом коллективе является одной из важнейших функций руководителя. Это позволяет решить ряд других задач: совершенствование психологической компетенции педагогов, обеспечение взаимодействия детей и педагогов,

помощь в наиболее успешной самореализации, способствование в сохранении психического здоровья, помощь в осуществлении индивидуального подхода в общении с детьми, развитие коммуникативных навыков, навыков выхода из конфликтных ситуаций, овладение навыками управления стрессом, способствование развитию психологической грамотности педагогов.

Таким образом, актуальность на *социально-педагогическом уровне* определяется социальными запросами общества на создание такой системы дошкольного образования, которая способна реализовать обновленное содержание образования, инновационные педагогические технологии, профессиональное педагогическое взаимодействие в условиях благоприятного социально-психологического климата.

Изучение научной литературы свидетельствует, что в настоящий момент накоплен материал для решения научных и практических задач, связанных с проблемой управления в целом и управления социально-психологическим климатом в частности. В области психологии и педагогики имеются многочисленные научные разработки, посвященные проблеме социально-психологического климата в коллективе: Б.Г. Ананьева, С.И. Архангельского, Ю.К. Бабанского, А.А. Бодалева, В.В. Бойко, Ф.Н. Гоноболина, В.К. Елмановой, З.Ф. Есаревой, А.Г. Ковалева, Н.В. Кузьминой, А.Н. Лутошкина, Г.И. Михалевской, В.Н. Панферова, Б.Д. Парыгина, Р.Х. Шакурова и др., в рамках которых предложены подходы к определению понятия, описаны функции и структура социально-психологического климата, раскрыты факторы, уровни и виды его становления и развития.

Анализ работ, связанных с вопросами управления социально-психологическим климатом, позволяет утверждать, что исследования в данной области активно ведутся. Однако вопросу урегулирования данного процесса в дошкольном образовательном учреждении в современных

педагогических исследованиях уделяется мало внимания, что актуализирует проблему на *научно-теоретическом уровне*.

Актуальность проблемы на *научно-методическом уровне* обусловлена тем, что идея управления социально-психологическим климатом в практике работы дошкольных образовательных учреждений не находит должной реализации. Затруднения практического использования методов управления социально-психологическим климатом в условиях дошкольных образовательных учреждений определяется слабой изученностью особенностей социально-психологического климата в ДОО и специфики управления социально-психологическим климатом в ДОО. В связи с этим потребность в выделении и осмыслении эффективных условий управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации становится проблемой, требующей разрешения.

Анализ психолого-педагогических исследований и объективных условий практики руководителей дошкольных образовательных организаций в решении проблемы управления социально-психологическим климатом в ДОО позволил выделить **противоречия** между:

- необходимостью создания благоприятных условий для профессиональной деятельности в условиях реформирования системы образования и отсутствием адекватных способов управления процессами межличностного и межгруппового взаимодействия в практике дошкольных образовательных учреждений;

- необходимостью использования методов и способов, оказывающих решающее влияние на процессы управления социально-психологическим климатом в ДОО и недостаточной разработанностью теоретического аспекта данной проблемы в педагогической и психологической литературе по дошкольному образованию;

- практической востребованностью процессами управления социально-психологическим климатом в коллективе дошкольной

образовательной организации и недостаточной компетентностью руководителей в решении данной проблемы.

Указанные противоречия определяют **проблему** нашего исследования: каковы организационно-педагогические условия эффективного процесса управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации? Решение данной проблемы обусловило выбор **темы** исследования: «Управление социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации».

**Цель исследования:** теоретическое обоснование и апробация организационно-педагогических условий управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации.

**Объект исследования:** процесс управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации.

**Предмет исследования:** организационно-педагогические условия управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации.

**Гипотеза исследования:** управление социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации будет эффективным, если созданы следующие организационно-педагогические условия:

– использование демократического стиля управления руководителем дошкольной образовательной организации (коллегиальность принятия управленческих решений);

– сплочение коллектива (общеколлективные мероприятия, праздники);

– предупреждение и разрешение конфликтов в коллективе (общение на основе этических норм, методы профилактики и конструктивного разрешения конфликтов).

В соответствии с целью, предметом и гипотезой исследования были определены следующие **задачи:**

1) изучить степень разработанности в психолого-педагогической теории и практике проблемы управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации;

2) раскрыть особенности процесса управления социально-психологическим климатом коллектива дошкольной образовательной организации;

3) теоретически обосновать и апробировать организационно-педагогические условия управления социально-психологическим климатом дошкольной образовательной организации;

4) разработать комплекс мероприятий по реализации организационно-педагогических условий управления социально-психологическим климатом дошкольной образовательной организации.

Поставленная цель и задачи обусловили выбор **методов исследования**, способствующих проверке и подтверждению достоверности гипотезы: теоретический анализ литературных источников, синтез, педагогический эксперимент, тестирование, анкетирование, методы обработки данных.

**Теоретико-методологическую основу** исследования составляют: философские положения о социальной сущности человека, его деятельности как специфического для субъекта способа отношения к внешнему миру; принципы личностного и системно-деятельностного подходов (Б.Г. Ананьев, Л.С. Выготский, П.Я. Гальперин, А.Н. Леонтьев, С.Л. Рубинштейн, Р.Х. Шакуров); исследования по управлению дошкольным образовательным учреждением и определению содержания деятельности руководителя образовательного учреждения (К.Ю. Белая, Ю.В. Васильев, М.И. Кондаков, Ю.А. Конаржевский, М.Н. Скаткин, П.И. Третьяков, Л.И. Фалюшина, Т.И. Шамова); исследования по проблеме социально-психологического климата (Н.П. Аникеева, А.Н. Лутошкин, Ю.М. Жуков, О.И. Зотова, А.Г. Ковалев, А.С. Макаренко, Р.С. Немов,



А.В. Петровский, В.Е. Панферова, Б.Д. Парыгин, А.И. Донцов, А.Н. Сухов, Е.В. Шорохова, В.В. Шпалинский и др.).

**Методы исследования:**

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

– эмпирические: тестирование, опрос, опытно-поисковая работа, методы обработки данных.

**Этапы исследования:**

1. Теоретико-аналитический: предварительный анализ исследуемой проблемы, изучение и систематизацию научных источников в данной и смежных областях, сбор материала об особенностях социально-психологического климата в различных педагогических коллективах, в частности, в ДОО, определение объекта и предмета, цели и задач исследования, разработка гипотезы и методики опытно-экспериментальной работы.

2. Эмпирический: проведение констатирующего этапа эмпирического исследования по определению состояния проблемы и выявлению возможностей и перспектив ее решения в условиях ДОО, диагностика социально-психологического климата педагогического коллектива ДОО. Проведение формирующего этапа эмпирического исследования, в рамках которого были апробированы условия создания благоприятного социально-психологического климата коллектива дошкольной образовательной организации. Внесение корректив в методику исследования, формулировались предварительные выводы и рекомендации. Проведение итогового этапа эмпирического исследования (повторная диагностика социально-психологического климата коллектива дошкольной образовательной организации).

3. Итогово-аналитический. Проведение математического анализа данных, полученных в ходе эмпирического исследования, систематизация и обобщение результатов опытно-поисковой работы; формулировка

выводов, осуществление литературного оформления материалов исследования.

**Теоретическая значимость исследования** заключается в обобщении теоретических основ по проблеме управления социально-психологическим климатом коллектива дошкольной образовательной организации; в уточнении содержания понятия «социально-психологический климат»; в формулировке и обосновании организационно-педагогических условий управления социально-психологическим климатом в коллективе дошкольной образовательной организации.

**Практическая значимость исследования.** Практике управления предлагается комплекс мероприятий по управлению социально-психологическим климатом в ДОО.

**Апробация и внедрение в практику результатов исследования** осуществлялись в форме участия в научных конференциях: XVIII Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы дошкольного образования» г. Челябинск, 2020 г., «II Всероссийская научно-практическая конференция «Образование в России и актуальные вопросы современной науки» г. Чебоксары, 2020, публикации научных статей по проблеме управления социально-психологическим климатом в ДОО.

**База исследования:** Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад с приоритетным осуществлением санитарно-гигиенических, профилактических и оздоровительных мероприятий и процедур № 267 г. Челябинска».

**Структура выпускной квалификационной работы:** работа включает введение, две главы, заключение, список использованных источников и приложения. В работу включены 7 таблиц, 11 рисунков, 75 литературных источника. Объем работы составляет 92 страницы.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ КЛИМАТОМ В ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Управление социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации как психолого-педагогическая проблема

Изучение проблемы управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации требует обращения к характеристике понятий. Остановимся более подробно на анализе понятия «социально-психологический климат».

В научной литературе существуют различные подходы к пониманию социально-психологического климата. В психологию понятие «климат» пришло из метеорологии и географии. Само понятие «социально-психологический климат» в СССР было введено Н.С. Мансуровым совместно с Е.В. Шороховой и К.К. Платоновым на научном симпозиуме по социальной психологии в 1963 году. Дальнейшая разработка понятия была выполнена Г.А. Моченовым и М.Н. Ночевниковым, которые определили под социально-психологическим климатом некий эмоционально-психологический настрой, возникающий в коллективе при выполнении трудовых функций на основе ценностных ориентаций каждого работника и проявляющийся в межличностном взаимодействии [75].

Одним из первых раскрыл содержание социально-психологического климата В.М. Шепель. Психологический климат, по его мнению, – это эмоциональная окраска психологических связей членов коллектива, возникающая на основе их близости, симпатии, совпадения характеров, интересов, склонностей. Он считал, что климат отношений между людьми состоит из трех климатических зон [73].

Первая климатическая зона – социальный климат, который определяется тем, насколько в данной группе осознаны цели и задачи, насколько здесь гарантировано соблюдение всех конституционных прав и обязанностей работников как граждан.

Вторая климатическая зона – моральный климат, который определяется тем, какие моральные ценности в данной группе являются принятыми.

Третья климатическая зона – это психологический климат, те неофициальные отношения, которые складываются между работниками, находящимися в непосредственном контакте друг с другом. Психологический климат – это микроклимат, зона действия которого значительно локальнее социального и морального климата.

Л.И. Уманский предлагает в качестве критерия социально-психологического климата использовать эмоциональную коммуникативность, выражающуюся в общегрупповом эмоциональном настрое, во взаимной симпатии и взаимном тяготении членов группы друг к другу, в сопереживании, в наличии, характере и уровне эмоциональных связей [58].

Вслед за Л.И. Уманским Г.А. Виноградова также подчеркивает, что сущностной характеристикой социально-психологического климата является общий эмоционально-психологический настрой. Климат понимается как настроение группы людей [16].

Е.Г. Кузьмина климат рассматривает как общественно-психологический феномен, как состояние коллективного сознания. Климат понимается как отражение в сознании людей комплекса явлений, связанных с их взаимоотношениями, условиями труда, методами его стимулирования. Под социально-психологическим климатом, считает Е.Г. Кузьмина, необходимо понимать такое социально-психологическое состояние малой группы, которое отражает характер, содержание и направленность реальной психологии членов организации [36].

Б.Д. Парыгин анализирует социально-психологический климат через стиль взаимоотношений людей, находящихся в непосредственном контакте друг с другом. В процессе формирования климата складывается система межличностных отношений, определяющих социальное и психологическое самочувствие каждого члена группы [49].

В структуре психологического климата Б.Д. Парыгин выделяет два основных подразделения – отношения людей к труду и их отношения друг к другу. Все многообразие этих отношений рассматривается через призму двух основных параметров психического настроения – эмоционального и предметного. Под предметным настроением подразумевается направленность внимания и характер восприятия человеком тех или иных сторон его деятельности. Под эмоциональным – отношение удовлетворенности или неудовлетворенности этими сторонами деятельности.

Помимо этого, подчеркивает Б.Д. Парыгин, социально-психологический климат определяет отношение людей к миру в целом и восприятию себя в нем. Это, в свою очередь, может проявиться во всей системе ценностных ориентации личности, являющейся членом данного коллектива. Климат проявляется определенным образом и в отношении каждого из членов коллектива к самому себе. Структура проявлений социально-психологического климата состоит в отношении людей друг к другу, к общему делу, к миру и к самому себе.

М.В. Савельева определяет климат в терминах социальной и психологической совместимости членов группы, их морально-психологического единства, сплоченности, наличия общих мнений, обычаев и традиций [56], что является важной характеристикой для нашего исследования и связано с выбором одного из условий управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации.

Анализ различных точек зрения на содержание понятия социально-психологического климата позволяет сделать вывод, что он представляет

собой полифункциональное социально-психологическое образование, которым опосредуется любая деятельность коллектива (группы). Специфика его состоит в том, что он представляет собой интегральную и динамическую характеристику психических состояний всех членов коллектива. Сложившиеся в коллективе отношения, выступая в качестве объективных условий трудового взаимодействия и общения, требуют от человека не любого, а вполне определенного стиля поведения. Эмоции одного члена группы определенным образом мотивируют поведение других членов, направляя их не только на осуществление целей деятельности, но и на устранение фрустрирующих воздействий.

Психологический климат коллектива является существенным фактором жизнедеятельности человека, оказывающим влияние на всю систему социальных отношений, на образ жизни людей, на их повседневное самочувствие, работоспособность и уровень творческой личностной самореализации.

Е.Г. Кузьмина, Н.В. Бубчикова отмечают, что благоприятный социально-психологический климат является условием повышения производительности труда, удовлетворенности работников трудом и коллективом. Социально-психологический климат возникает спонтанно, но благоприятный климат представляет собой итог систематической работы с членами коллектива, осуществления специальных мероприятий, направленных на организацию отношений между руководителем и сотрудниками. Формирование и совершенствование социально-психологического климата – это постоянная практическая задача управления [36].

В свою очередь, сам социально-психологический климат зависит от большого числа факторов, положительно или отрицательно воздействующих на него. На некоторые из них руководителю можно оказать влияние, а на некоторые – нет. Эти факторы разделяют на внешние и внутренние.

По мнению Н.А. Лосевой, О.С. Сергейчук, внешние факторы порождаются событиями, происходящими за пределами организации. К ним относятся проблемы в семьях, социальные проблемы региона и т.д. К внутренним климатообразующим факторам относятся: стиль руководства, личные качества работников, корпоративная (групповая) культура, которая, будучи фактором группового сознания, утверждает определенные межличностные отношения в коллективе в качестве общей ценности [39].

Б.Д. Парыгин выделяет глобальные факторы макросреды (систему социальных отношений общественно-экономической формации в целом и социально-психологические тенденции научно-технической революции) и локальные факторы макросреды (культура труда и управления в данной социальной организации и культура межличностных человеческих отношений и общения) [49].

И.Н. Романовский отмечает, что наиболее важными факторами, определяющими уровень психологического климата коллектива, являются личность руководителя и система подбора и расстановки административных кадров. На него оказывают влияние и личностные качества руководителя, стиль и методы руководства, авторитет руководителя, а также индивидуальные особенности членов коллектива [55].

Социально-психологический климат может быть благоприятным и неблагоприятным. Как отмечает М.Е. Гурьев, благоприятный социально-психологический климат характеризуют оптимизм, радость общения, доверие, чувство защищенности, безопасности и комфорта, взаимная поддержка, теплота и внимание в отношениях, межличностные симпатии, открытость коммуникации, уверенность, бодрость, возможность свободно мыслить, творить, интеллектуально и профессионально расти, вносить вклад в развитие организации [24].

Помимо данных показателей, М.В. Савельева включает в структуру благоприятного психологического климата коллектива такие признаки, как

доверие и высокая требовательность членов группы друг к другу, свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива, отсутствие давления на подчиненных и признание за ними права принимать значимые для группы решения, достаточная информированность членов коллектива о его задачах и состоянии дел при их выполнении, принятие на себя ответственности за состояние дел в группе каждым из ее членов [56].

О неблагоприятном социально-психологического климата в организации, по мнению Н.В. Быстровой, С.А. Цыплаковой, свидетельствуют следующие показатели:

- отсутствие доверия членов группы друг к другу;
- недоброжелательная и неконструктивная критика;
- отсутствие возможности для свободного выражения собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива;
- давление руководителей на подчиненных и непризнание за ними права принимать отдельные значимые для группы решения;
- неудовлетворенность принадлежностью к коллективу;
- низкая степень эмоциональной включенности и взаимопомощи в ситуациях, вызывающих состояние фрустрации у кого-либо из членов коллектива;
- несформированное чувство ответственности за состояние дел в группе каждым из ее членов [12].

Таким образом, в процессе анализа педагогической и психологической литературы нами была выявлена сущность исследуемого понятия: социально-психологический климат – это характеристика межличностных отношений, проявляющаяся в виде совокупности условий, препятствующих или способствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в коллективе.



## 1.2 Особенности управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации

В рамках нашего исследования, считаем необходимым рассмотреть проблему социально-психологического климата в аспекте управления. Остановимся более подробно на анализе понятия «управление социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации», затем рассмотрим особенности данного процесса.

И.П. Чередниченко под управлением понимает целенаправленное воздействие на коллективы людей для организации и координации деятельности в сложных динамических системах [66].

И.Ф. Исаев характеризует управление, прежде всего, как деятельность, направленную на выработку решений, организацию, контроль, регулирование объекта управления в соответствии с заданной целью, анализ и подведение итогов на основе достоверной информации [51].

Исходя из приведенных выше трактовок понятия «управление», можно сказать, что основная цель управления – это эффективное и планомерное использование сил, средств, времени, людских ресурсов для достижения оптимального результата. Потому основным вектором управления следует признать цель – результат.

Л.М. Денякина указывает, что важным в современном управлении ДОО является «...разделение ответственности, создание таких условий для деятельности педагога, обеспечение такого уровня мотивации, постановка его в такую ситуацию, которые предполагают выбор движения от рутинного в сторону творческого, новаторского отношения к собственной деятельности» [25, с. 71].

Учитывая рассмотренные ранее признаки социально-психологического климата, считаем, что представленные характеристики понятия «управление» непосредственно связаны с деятельностью по

оптимизации социально-психологического климата коллектива как структурного элемента внутренней среды дошкольной образовательной организации.

Б.Н. Герасимов отмечает, что показателем эффективности управления социально-психологическим климатом в ДОО является уровень положительного влияния руководителя на каждого из своих подчиненных, который позволяет сформировать у них установку на сотрудничество, высокую степень межличностного принятия и мотивацию к высокому качеству выполнения поставленных перед ними рабочих задач [18].

Е.С. Дорохова подчеркивает, что в случае формирования неблагоприятного климата у педагогических работников ДОО значительно возникает риск возникновения таких негативных психических состояний, как агрессия, хроническая усталость, раздражительность, тревожность, неуверенность в себе, разочарованность, фрустрация, неудовлетворенность трудом и прочее, что приводит к увеличению числа, силы и продолжительности трудовых конфликтов, снижению мотивации к профессиональному исполнению своих служебных обязанностей и ухудшению показателей межличностного взаимодействия с воспитанниками и их родителями, т.е. к снижению качества образовательных услуг дошкольной организации [27].

По мнению М.Л. Семеновой, управление социально-психологическим климатом дошкольной образовательной организации, таким образом, должно осуществляться на двух уровнях: первый учитывает относительное постоянство сложившихся в коллективе межличностных связей, ценностные ориентации коллектива, личностные особенности педагогических работников ДОО, в том числе, особенности их трудовой мотивации и степень удовлетворенности выбранной профессией, которые являются достаточно явными, устойчивыми к возникающим трудностям и осознаются людьми, однако плохо поддаются

изменениям; второй уровень – намного более сензитивный к действию внутренних и внешних факторов – отражает психологическую атмосферу в коллективе, которая выражается в общем эмоциональном тоне и направленности группового внимания, которые частично не осознаваемы и могут быстро меняться, а, следовательно, требуют больше управленческого контроля, так как количественное преобладание негативных показателей второго уровня может со временем привести к качественным изменениям на первом уровне, при этом явления второго уровня достаточно легко поддаются влиянию руководителя [59].

Управление социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации зависит от ряда специфических особенностей.

Рассмотрим их более подробно.

В процессе управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации необходимо учитывать особенности педагогического коллектива.

Коллектив – это социальная общность людей, объединенных на основе общественно значимых целей, общих ценностных ориентаций и совместной деятельности, и общения. Коллектив, по мнению И.А. Бакаевой, в отличие от других социальных общностей характеризуется следующими основными чертами: общая цель и общая деятельность, общественно-полезный характер цели и деятельности, устойчивое взаимодействие, которое способствует прочности и стабильности его существования в пространстве и во времени; единство взглядов, установок, позиций членов коллектива; структурированность – как определенная степень четкости и конкретности распределения функций, прав и обязанностей, ответственности между членами коллектива; организованность, то есть упорядоченность, подчиненность коллектива определенному порядку выполнения совместной коллективной жизнедеятельности; открытость – готовность к принятию новых членов;

доброжелательное отношение друг к другу, забота друг о друге; наличие традиций [6].

Педагогический коллектив как профессиональное объединение людей обладает всеми общими признаками коллектива, но в то же время имеет и свои специфические особенности, к числу которых относятся: полифункциональность, самоуправляемость, коллективный характер труда и коллективная ответственность за результаты деятельности, однородность состава, структурированность (четкость и конкретность взаимного распределения функций, прав и обязанностей), организованность (четкий порядок действий), открытость.

Полифункциональность профессиональной деятельности педагога ДОО заключается в том, что современный воспитатель одновременно может выполнять функции обучения, воспитания, взаимодействия с родителями, коллегами, администрацией ДОО. Из полифункциональности деятельности отдельных педагогов складывается полифункциональность деятельности всего педагогического коллектива. Обширный круг профессиональных обязанностей требует организации общения и взаимодействия, совместного решения поставленных задач.

Самоуправляемость проявляется в том, что каждый из педагогов является членом коллегиальных органов управления, таких как Совет учреждения, Совет педагогов, Общее собрание трудового коллектива ДОО, методический совет, методическое объединение. Активное участие в общественной деятельности развивает самостоятельность и инициативу членов педагогического коллектива, где обсуждаются основные вопросы жизни и деятельности педагогического коллектива на различных уровнях управления [12].

Коллективный характер труда и коллективная ответственность за результаты деятельности – это особенность педагогического коллектива ДОО, которая заключается в том, что деятельность отдельных педагогов в силу ее специфики не может быть эффективной, если она не согласована с

действием других педагогов, если нет единства требований в организации образовательного процесса, оценке качеств образования. Единство деятельности членов педагогического коллектива должно проявляться в ценностных ориентациях, взглядах, убеждениях, но это не означает однообразие в технологии педагогической деятельности.

На управление социально-психологическим климатов в ДОО оказывают влияние личностные особенности каждого члена педагогического коллектива, в том числе, коммуникативная и профессиональная компетентность. Именно особенности коммуникации, по мнению Р.Ю. Белоусовой, значительно определяют психологическую атмосферу в коллективе, поэтому необходимо владеть навыками активного слушания, конструктивной критикой, приемами аргументации, развитым социальным интеллектом, иметь определенный опыт социального взаимодействия [43].

Особенностью управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации также является важная роль руководителя в коллективе (тесные взаимоотношения – формальные и неформальные, что обеспечивается линейной структурой построения организации; стиль управления, мотивация).

Стиль управления, по мнению Т.К. Незоренко, – это индивидуально-типологические особенности целостной, относительно устойчивой системы способов, методов, приемов воздействия руководителя на коллектив с целью выполнения управленческих функций [45].

О.О. Гонина указывает на следующие компоненты и признаки стиля руководства, отмечая, что это – устойчивая система средств, методов и форм взаимодействия руководителя с коллективом организации, направленная на выполнение миссии организации и определяемая объективными субъективными факторами протекания управленческого процесса, другими словами, это типичный вид поведения руководителя в

отношении с подчиненными в процессе достижения поставленной цели [21].

В нашей работе мы будем опираться на классификацию стилей управления, разработанную К. Левиным и дополненную А.Л. Журавлевым. Ими были выявлены три основных компонента стиля – директивный (авторитарный), попустительский (либеральный), коллегиальный (демократический), а также смешанный.

По мнению Т.К. Незоренко, сегодня в условиях постоянных изменений вовне и внутри образования, во избежание падения трудовой дисциплины, организованности и порядка надо четко определить требования к педагогу, а значит в наших сегодняшних условиях наибольший эффект может дать директивная модель демократического стиля [45].

С данной позицией не согласны И.А. Малашихина, Е.А. Селюкова. По их мнению, реализуемые управленческие стили заведующего ДОО определяют эффективность коммуникации педагогических работников с руководителем в реализации самоуправленческих особенностей педагогической деятельности, при этом наиболее целесообразен для реализации данных задач демократический стиль управления [40].

О.О. Гонина характеризует коллегиальный, или демократический стиль следующим образом. В процессе управления руководитель использует коллегиальные способы принятия решений: постоянно происходит совместное обсуждение рабочих вопросов, учитываются мнения и точки зрения каждого педагога, поставленные задачи и полномочия распределяются между руководителем и подчиненными, при этом руководитель систематически контролирует работу исполнителей. Руководитель проявляет положительное отношение к нововведениям и творческим инициативам педагогов, поддерживает их стремление к изучению и реализации инновационных технологий в образовании. Отношения руководителя с педагогами строятся на основе

доброжелательности и открытости, диалоге и сотрудничестве. Коллектив в отсутствие руководителя не снижает продуктивности в работе, так как заинтересован в результатах деятельности ДОО [21].

А.В. Барсукова, В.В. Задворная также считают демократический стиль управления наиболее оптимальным для создания благоприятного социально-психологического климата, так как он основан на принципе коллегиальности, совместном принятии решений. Руководитель делится информацией с педагогами, сообщая им о текущих задачах ДОО, перспективах развития и предстоящих задачах. Педагоги ДОО активно участвуют в принятии решений и берут на себя значительную долю ответственности. Руководитель делегирует часть полномочий подчиненным, включая самостоятельное решение мелких задач без утверждения свыше [7].

Д.Н. Кротова, Л.П. Лобачева также подчеркивают, что демократический стиль управления оказывает положительное влияние на формальную и неформальную структуру коллектива. На формальном уровне происходит качественное выполнение всех функций, соблюдение требований социальных ролей и статусности. На неформальном уровне демократический стиль управления дает возможность для проявления таких поведенческих стратегий, как кооперация и сотрудничество, помощь и взаимоподдержка [35].

Л.М. Денякина отмечает, что демократический стиль управления характеризуют атмосфера доверия, равноправия и поддержки, что снимает значительную долю нагрузки с руководителя, расширяет возможности поиска новых стратегических путей. Демократический стиль управления отличается тем, что дает возможность создать атмосферу поддержки, уважения и понимания, что значительно повышает работоспособность и мотивацию педагогов. Сотрудники чувствуют ответственность за принятые решения и стараются хорошо выполнять свою работу.

Помимо стиля руководства, на процесс управления социально-психологическим климатом в коллективе ДОО оказывает влияние система мотивации педагогов. И.Б. Авакян включает в систему мотивации педагогов в дошкольной организации материальные и нематериальные стимулы. К первым относятся оплата труда; наличие премиального фонда и возможностей его получения; прозрачность распределения премий; выполнение руководством финансовых обещаний; социальное обеспечение; финансовая справедливость; оплата сверхурочной деятельности. Нематериальная система включает адекватность и справедливость оценки выполнения трудовых функций, четкость постановки задач и их критериев, объективная обратная связь, поддержка не только конкретных воспитателей, но и коллектива в целом [1].

Одним из способов нематериального стимулирования является создание условий для профессионального роста педагогов. А.Е. Калашникова отмечает, что фактором управления социально-психологическим климатом в ДОО являются перспективные возможности: условия для повышения квалификации и педагогической компетентности; карьерного роста; творческой самореализации; включенность в научно-методическую работу. Также, по мнению автора, способствуют созданию благоприятного социально-психологического климата в ДОО такие формы нематериального стимулирования педагогов, как поощрение (одобрение, похвала, выражение благодарности за вклад в развитие ДОО, награждение грамотами), организация «Доски почета» (публичное отражение работы воспитателей в стенах образовательного учреждения), привлечение педагогов к активному участию в делах организации, разработке программ и проектов, делегирование управленческих полномочий, возможность создавать различные творческие группы и объединения [32].

Мы согласны с позицией М.Е. Гурьева, который определяет нематериальное стимулирование более эффективным инструментом создания благоприятного социально-психологического климата в ДОО, так



как нематериальные стимулы затрагивают внутреннюю мотивацию педагогов, а не внешнюю. Внешняя мотивация – это получение материальной прибыли, а внутренняя – это активность педагога, стремление реализовать себя в профессии, быть членом коллектива и команды единомышленников, которые совместно работают над достижением целей и задач организации [24].

Л.А. Захарчук также подчеркивает, что для стимулирования активности и инициативности педагогов ДОО руководителем более эффективна система нематериальной мотивации, направленная на формирование позитивного отношения к профессии педагога, к освоению новых технологий, к участию в жизни коллектива. Нематериальная система мотивации включает в себя различные способы поощрения работников ДОО:

- интеллектуально-творческие способы – это способы мотивации педагогов, способствующие их образовательному и профессиональному росту, в том числе карьерному (например, назначение активного педагога на должность старшего воспитателя, заместителя заведующего, руководителя творческой группы);

- ресурсные способы – это способы, направленные на оптимизацию рабочего времени (дополнительные отгулы, удобный график отпуска, методические часы, предоставление дополнительного оборудования, создание комфортной рабочей обстановки);

- статусные способы призваны повышать роль педагога в коллективе: оказание административной помощи в разрешении конфликтных ситуаций, публичная похвала на совещании или педсовете, вынесение благодарности в приказе; представление к грамоте; помещение фотографии на стенд типа доски почета ДОО [25].

Управление социально-психологическим климатом также включает такое направление, как оптимизация условий труда. По мнению

И.А. Бакаевой, задачей руководителя в процессе управления социально-психологическим климатом в ДОО является создание оптимальных условий выполнения трудовых функций, условия труда. Это оборудование рабочего места: комфорт; безопасность; техническая и методическая оснащенность; соблюдение норм СанПиНа (освещенность, проветриваемость, шумоизоляция, санитарная обработка и т.д.); эстетический аспект интерьера ДОО [6].

А.П. Панфилова в качестве направления работы руководителя по управлению социально-психологическим климатом выделяет необходимость развития организационной культуры. Внешними проявлениями организационной культуры могут быть такие атрибуты как знаки и символы, ритуалы, правила поведения, традиции и стиль руководства. Внутренние проявления организационной культуры – профессиональные ценности. Также ролью руководителя ДОО является формирование педагогического коллектива, объединенного единой целью и традициями; стиль общения, основанный на сотрудничестве, между руководителем и педагогическим коллективом, между педагогами [48].

Я.Л. Коломинский также подчеркивает, что наиболее важными являются социально-психологические показатели педагогического коллектива как малой группы, определяющие характер межличностного взаимодействия как на горизонтальном, так и вертикальном уровне. К данным показателям относятся совместимость и сработанность коллектива [34].

Совместимость выражается на двух уровнях: психофизиологическая достигается за счет совместимости по темпераменту, работоспособности, владению конкретными навыками, по психомоторике; социально-психологическая проявляется в совместимости по показателям познавательной и эмоциональной сфер личности, способностей, характера и общей структуры иерархии мотивов и убеждений, в том числе, в отношении к труду. Она часто проявляется в виде аттракции и не

гарантирует сработанности при выполнении совместной трудовой деятельности. При возникновении необходимости совместной профессиональной деятельности у несовместимых людей повышается их конфликтогенность.

Сработанность отражает возможности реализации совместной эффективности при выполнении трудовых функций с достижением качества взаимодействия, незначительными энергетическими затратами и высокой степенью удовлетворенности. Она чаще проявляется в формальных межличностных взаимодействиях и может быть достигнута и при несовместимости через приобретение навыка совместной деятельности и эмпатии.

Таким образом, в результате проведенного анализа научной литературы были рассмотрены особенности управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации и сформулированы следующие выводы:

- вслед за И.Ф. Исаевым мы уточняем, что управление социально-психологическим климатом – это деятельность, направленная на выработку решений, организацию, контроль, регулирование объекта управления в соответствии с заданной целью, анализ и подведение итогов на основе достоверной информации, при этом в качестве цели выступает благоприятный социально-психологический климат в коллективе;

- управление социально-психологическим климатом – это деятельность по созданию условий, которые будут способствовать становлению благоприятного социально-психологического климата в коллективе и эффективному решению задач;

- управление социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации зависит от ряда специфических особенностей: учет своеобразия педагогического коллектива (полифункциональность, самоуправляемость, коллективный характер труда и коллективная ответственность за результаты деятельности,

однородность состава, структурированность, организованность, открытость); оптимального сочетания формальных и неформальных взаимоотношений в процессе решения производственных задач, выбора стиля управления с учетом сложившейся ситуации, мотивация преимущественно морального характера.

Учет данных особенностей позволит выявить и обосновать организационно-педагогические условия управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации, которые будут рассмотрены в следующем параграфе.

### 1.3 Организационно-педагогические условия управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации

В соответствии с гипотезой исследования управление социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации будет эффективным, если созданы следующие организационно-педагогические условия:

- использование демократического стиля управления руководителем дошкольной образовательной организации (коллегиальность принятия управленческих решений);
- сплочение коллектива (общеколлективные мероприятия, праздники);
- предупреждение и разрешение конфликтов в коллективе (общение на основе этических норм, методы профилактики и конструктивного разрешения конфликтов).

Рассмотрим первое условие – использование демократического стиля управления руководителем дошкольной образовательной организации.

В предыдущем параграфе нами была дана характеристика демократического стиля управления, соответственно, при рассмотрении первого организационно-педагогического условия, обеспечивающего, на

наш взгляд, эффективность управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации, сосредоточимся на изучении базового демократического принципа – коллегиальности принятия решений.

И.С. Богомолова, М.Р. Бечвая отмечают, что образовательные организации являются сложными управленческими структурами, для которых характерны большая социальная значимость результатов деятельности, длительный цикл образовательных услуг, свобода педагогов в выборе методов обучения, необходимость изучения и внедрения инноваций в соответствии потребностями и задачами развития общества. В этих условиях необходима такая система управления, которая учитывает интересы всех участников образовательного процесса, их право на принятие управленческих решений. В связи с этим в процессе управления необходимо установить баланс единоначалия и коллегиальности, разделив полномочия между работниками [10].

Е.К. Задорожная под принципом коллегиальности в управлении образовательной организации понимает коллективный характер принятия решений путем длительных переговоров [29]. Основные характеристики коллегиальности:

- власть – децентрализована, распределена между педагогами;
- цель – общая, разделяемая всеми педагогами образовательной организации;
- преимущества – отсутствие конфликтов в коллективе, высокая обоснованность принятия управленческих решений, низкая вероятность ошибки;
- возможные недостатки – длительный процесс принятия решений, отсутствие персональной ответственности за принятое решение.

Для реализации принципа коллегиальности в образовательной организации создаются соответствующие органы управления,

деятельность которых регулируются соответствующими локальными нормативными актами (положения, приказы, решения, инструкции, правила и другие). Е.К. Задорожная разделяет коллегиальные органы управления на совещательные, контролирующие, уполномоченные принимать решения, коллегиальные органы информационного характера [29].

Т.А. Почукова выделяет следующие способы коллегиальности в управлении образовательной организацией: вертикальную и горизонтальную. Вертикальная коллегиальность предусматривает совместное и коллективное принятие управленческих решений по вопросам, которые не связаны с функциональными обязанностями педагогов. Горизонтальная коллегиальность – это принятие решений для решения задач, которые входят в компетенцию педагогов [51].

Л.С. Верещагина, Л.А. Ольхова отмечают, что возможность для совместного принятия решений, реализации принципа коллегиальности в ДОО осуществляется в таких органах управления, как Совет ДОО, Общее собрание работников, педагогический совет [14].

Совет дошкольного образовательного учреждения – это выборный представительный орган управления, основанный на принципах коллегиальности принятия решений и гласности. Участники Совета рассматривают и утверждают программу развития ДОО, совместно обсуждают и разрабатывают различные положения, в том числе о порядке стимулирования работников, анализируют итоги работы, заслушивают отчет руководителя, участвуют в подготовке и утверждают публичный доклад дошкольного образовательного учреждения. Решения Совета принимаются посредством открытого голосования.

Общее собрание работников – это орган управления ДОО, который рассматривает следующие вопросы: обсуждение отчетов о расходовании средств, отчета о результатах самообследования, принятие правил внутреннего трудового распорядка и другие. В заседаниях Общего

собрания участвуют сотрудники ДОО, в процессе совместного обсуждения большинством голосов принимаются управленческие решения. Руководитель делегирует полномочия сотрудникам по реализации принятых решений, издает соответствующий приказ и назначает ответственных.

Педагогический совет – это орган управления в ДОО, в ходе которого происходит взаимодействие педагогов по вопросам, связанным с образовательным процессом, в ходе которого принимаются совместные решения поставленных задач. Во время педагогического совета определяется перспектива развития организации. При проведении педагогического совета предполагается активное сотрудничество всех педагогических работников в процессе поиска решения актуальных практических и теоретических проблем, что позволяет направить усилия педагогов на достижение общих целей, делегировать обязанности и распределить полномочия, а также осуществить коллективный и индивидуальный контроль достижения результатов общего дела.

Педагогический совет может быть проведен в форме деловой игры, дискуссии, круглого стола, мозгового штурма и других активных форм, которые предполагают активное участие педагогов в обсуждении, совместное принятие решений по заявленным вопросам, распределение обязанностей по реализации принятых решений, делегирование полномочий, создание рабочих творческих групп. Творческая группа создается руководителем с целью изучения и внедрения инновационных технологий, повышения педагогической квалификации педагогов.

И.А. Гайнуллин, З.А. Булатова выделяют следующие этапы принятия коллегиального решения:

1. Подготовка к заседанию коллегиального органа – определение проблем, повестки, необходимой для рассмотрения на заседании участников.

2. Внесение материалов на рассмотрение коллегиального органа управления, их обсуждение на заседании, организация дискуссии, различных точек зрения.

3. Обобщение мнений и представленных предложений по рассматриваемой проблеме, открытое голосование, принятие общего решения по рассмотренным материалам.

4. Оформление документов по итогам заседания коллегиального органа управления – протокол, издание распорядительного документа, доведение решения до исполнителей, назначенных приказом руководителя.

5. Контроль за выполнением принятого решения [17].

Таким образом, использование демократического стиля управления руководителем дошкольной образовательной организации предполагает коллегиальность принятия управленческих решений. Использование демократического стиля управления руководителем дошкольной образовательной организации осуществляется через различные органы управления (Совет дошкольной образовательной организации, Общее собрание работников, педагогический совет, творческие группы).

Рассмотрим второе условие – сплочение коллектива (общеколлективные мероприятия, праздники).

Создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе ДОО предполагает организацию и проведение мероприятий, направленных на сплочение педагогов.

А.И. Зарубина определяет сплочение как комплекс мероприятий, направленных на формирование единого, сплоченного коллектива, объединенного общими целями, нацеленностью на их достижение совместными усилиями, эффективностью педагогического взаимодействия на основе продуктивного общения [30].

Я.Л. Коломинский считает, что показателем сплоченности членов коллектива является единство ценностей, совпадение мнений, оценок,



установок и позиций педагогов, слаженность командной работы, наличие навыков совместной деятельности, которые обеспечивают эффективность организации в целом [34].

И.А. Малашихина, Е.А. Селюкова также отмечают, что сплоченность коллектива – это степень его единства, которая проявляется в единстве убеждений, мнений, традиций, настроений, характере межличностных отношений, в единстве практической деятельности, действий, способствующих достижению общих целей коллектива [40].

Групповая сплоченность, по мнению А.Е. Калашниковой, проявляется в потребности быть частью данной группы, в общих целях и ценностях, в возможности противостоять негативным воздействиям внешней среды. Зависит от таких переменных, как отношение педагогических работников к руководству и к неофициальным лидерам; объективное признание достижений каждого члена группы в итоговом результате коллективной деятельности; продолжительность взаимодействия; степень доверия между работниками [32].

А.П. Панфилова выделяет следующие характеристики сплоченного педагогического коллектива: чувство достижения общей цели и готовность работать над ней, доверие, стремление к сотрудничеству, свободный обмен разнообразными мнениями по достижению общих целей. Члены сплоченного педагогического коллектива считают себя неотъемлемой частью команды, являющейся для них существенным источником как профессионального, так и личностного роста [48].

Сплочение коллектива осуществляется посредством общеколлективных мероприятий, различных форм объединений педагогов по решению актуальных проблем и задач ДОО, праздников.

По мнению И.Н. Романовского, общеколлективные мероприятия – это различные способы формального и неформального общения педагогов. К способам неформального общения относятся дружеские отношения, сотрудничество и взаимопомощь, которые формируют в ДОО

благоприятный для развития личности психологический климат. К способам формального общения педагогов ДОО относят педагогические совещания, методические объединения, все виды собраний, различные творческие группы [55].

Р.Ю. Белоусова, Э.П. Костина, А.Н. Новоселова также подчеркивают, что возможность для сплочения коллектива, для формального и неформального общения педагогов дошкольной образовательной организации реализуется через активные формы совместной деятельности педагогов по решению задач, стоящих перед педагогическим коллективом. К ним можно отнести различные творческие и рабочие группы, творческие объединения, педагогические советы, практикумы, деловые игры, дискуссии, подготовка к проведению открытых мероприятий и другие [43].

Т.А. Дибюу предлагает для сплочения коллектива различные формы совместной работы педагогов через совместное обучение. Это форма взаимодействия, которая направлена на развитие профессиональной компетентности педагогов, раскрытие творческого потенциала. В процессе совместного обучения педагоги учатся друг у друга, обмениваются опытом, что оказывает положительное влияние на систему межличностных отношений в коллективе. Совместное обучение может быть организовано в форме деловой игры, мозгового штурма, дискуссии, круглого стола и других активных форм взаимодействия педагогов ДОО [26].

А.В. Сидоренко, Е.И. Старкова, Е.А. Антошкина также считают, что активные формы взаимодействия способствуют сплочению коллектива. Результативность деятельности организации зависит от совместной деятельности членов как всего коллектива, так и отдельных рабочих групп. Рабочая группа создается в ДОО для решения конкретных проблем или задач. В ходе их решения члены рабочей группы объединяют свои знания, усилия, учатся работать в команде, применяют навыки конструктивного

общения и совместной деятельности. В ходе взаимодействия формируется эмоциональное и деловое единство, что является важным фактором сплоченности педагогов [60].

Е.С. Черницына считает, что сплочению коллектива ДОО способствуют также различные праздники и досуги, в том числе календарные (государственные праздники), профессиональные (День воспитателя и всех дошкольных работников), корпоративные (Дни рождения педагогов, юбилеи, дата основания ДОО). Организация и проведение данных мероприятий способствуют созданию условий для неформального общения, формирования чувства принадлежности к коллективу, межличностных отношений [68].

Таким образом, сплочение коллектива – это комплекс мероприятий, направленных на формирование единого коллектива педагогов ДОО, объединенного общими целями, нацеленностью на их достижение совместными усилиями, эффективностью педагогического взаимодействия на основе продуктивного общения (общеколлективные мероприятия, праздники).

Рассмотрим третье условие – предупреждение и разрешение конфликтов в коллективе (общение на основе этических норм, методы профилактики и конструктивного разрешения конфликтов).

Урегулирование конфликтных ситуаций между сотрудниками входит в круг повседневных обязанностей руководителя. По мнению Р. Таджиури, понимание природы конфликта и навыки по их разрешению – неотъемлемая часть управленческого искусства [цит. по: 70].

Проблема управления конфликтами изучается в различных отраслях научного знания, существует отдельное направление – конфликтология, которое раскрывает сущность конфликта, его причины и способы урегулирования. Значительный вклад в развитие конфликтологии внесли философия, социология и психология.

Л.А. Захарчук считает, что в педагогическом коллективе существуют различные конфликты, вызванные субъективными и объективными причинами. Среди субъективных причин конфликтов наиболее распространенными являются: недостаточная стрессоустойчивость участников педагогического процесса к стресс-факторам педагогической деятельности; черты характера и типы личностей участников педпроцесса; особенности женской психологии; эмоциональная несовместимость людей; неадекватные оценки и восприятие друг друга [31].

Объективной причиной большинства конфликтов является чрезмерная загруженность педагогов, превышающая их личные возможности; ограниченность ресурсов в учреждении, подлежащих распределению; отсутствие педагогического такта по отношению друг к другу; неблагоприятный стиль руководства в учреждении; плохие условия педагогического труда.

Е.В. Кутьина выделяет следующие направления работы с педагогами ДОО по управлению конфликтами:

1. Диагностическое направление – проведение индивидуальной и групповой диагностики на выявление причин конфликтов.

2. Профилактическое направление – реализация превентивных программ, ориентированных на предупреждение возникновения и развития конфликтов.

3. Просветительское направление – знакомство педагогов с данной проблемой посредством курса лекционных занятий следующей тематики: «Конфликт, его причины», «Виды конфликтов», «Стратегии разрешения конфликтов» [38].

К.С. Мельник отмечает, что предупреждение конфликтов осуществляется комплексной системой методов. Их можно подразделить на следующие группы, каждая из них обладает своей сферой применения: структурные и переговоры [42].

Структурными методами оказывается влияние, прежде всего на участников организационного конфликта, возникающего в связи с неправильным распределением функций, а также прав и ответственности, плохой организацией труда, несправедливостью системы мотивации и системы стимулирования сотрудников и др. Данные методы связаны с: разъяснением требований к работе; использованием координационных механизмов; разработкой или уточнением общеорганизационных целей; созданием обоснованных систем вознаграждения.

Метод разъяснения требований к выполняемой работе – один из наиболее эффективных методов, позволяющих предотвратить и урегулировать конфликты. У каждого работника должно быть четкое представление своих обязанностей, ответственности и прав. Данный метод реализуют посредством составления необходимых должностных инструкций, содержащих описание должности, и посредством разработки документов, которые регламентируют распределение функций, а также прав и ответственности, исходя из уровня управления.

Л.Г. Шараева считает, что использование координационного механизма предполагает привлечение структурного подразделения организации и должностных лиц в управление, когда требуется вмешательство в конфликтную ситуацию и помощь в разрешении спорного вопроса конфликтующих сторон. Наиболее распространенным механизмом является иерархия полномочий, позволяющая упорядочивать взаимодействие работников, принятие решений, а также информационные потоки в рамках организации [70].

Обоснованная система вознаграждения также используется с целью управления конфликтом, т.к. справедливость вознаграждений оказывает положительное влияние на поведение работников и позволяет исключить деструктивные конфликты. Важно, чтобы системой вознаграждения не поощрялись негативные проявления поведения отдельных лиц или групп лиц.

О.В. Алексеева, О.Н. Недосека к структурным методам предупреждения и решения конфликтов относят переговоры. Переговорами выполняются определенные функции, позволяя охватывать различные аспекты деятельности сотрудников. Как метод решения конфликтных ситуаций переговоры выступают в качестве набора тактических приемов, которые направлены на поиск взаимоприемлемого решения для обеих сторон конфликтной ситуации [3].

Таким образом, управление конфликтом – это перевод его в рациональное русло, осмысленное воздействие на конфликтное поведение членов коллектива с целью достижения желаемых результатов. Основная цель управления конфликтами будет заключаться в том, чтобы предотвращать деструктивные конфликты и способствовать адекватному разрешению конструктивных.

#### Выводы по первой главе

В процессе анализа педагогической и психологической литературы выявлено, что социально-психологический климат – это характеристика межличностных отношений, проявляющаяся в виде совокупности условий, препятствующих или способствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в коллективе.

Управление социально-психологическим климатом – это деятельность, направленная на выработку решений, организацию, контроль в соответствии с заданной целью, анализ и подведение итогов на основе достоверной информации, при этом в качестве цели выступает благоприятный социально-психологический климат в коллективе.

Управление социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации зависит от ряда специфических особенностей: учет своеобразия педагогического коллектива (полифункциональность, самоуправляемость, коллективный характер

труда и коллективная ответственность за результаты деятельности, однородность состава, структурированность, организованность, открытость); оптимального сочетания формальных и неформальных взаимоотношений в процессе решения производственных задач, выбора стиля управления с учетом сложившейся ситуации, мотивация преимущественно морального характера.

Организационно-педагогические условия управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации – это использование демократического стиля управления руководителем дошкольной образовательной организации (коллегиальность принятия управленческих решений); сплочение коллектива (общеколлективные мероприятия, праздники); предупреждение и разрешение конфликтов в коллективе (общение на основе этических норм, методы профилактики и конструктивного разрешения конфликтов).

## **ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ПОИСКОВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ПО РЕАЛИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ КЛИМАТОМ В ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

2.1 Изучение состояния управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации

Для проверки гипотезы исследования было проведено опытно-поисковое исследование. Цель опытно-поисковой работы – оценить эффективность организационно-педагогических условий управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации.

Реализация поставленной цели осуществлялась посредством следующих задач:

1. Изучить состояние управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации (констатирующий этап).

2. Реализовать организационно-педагогические условия управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации (формирующий этап).

3. Осуществить анализ результатов опытно-поискового исследования проблемы управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации (контрольный этап).

Опытно-поисковое исследование проводилось на базе Муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения «Детский сад с приоритетным осуществлением санитарно-гигиенических, профилактических и оздоровительных мероприятий и процедур № 267 г. Челябинска».



В исследовании приняли участие 18 педагогов ДОО.

Опытнo-поисковoe исследование проведено в три этапа. На первом этапе были определены критерии и показатели диагностики социально-психологического климата в дошкольном образовательном учреждении, подобраны диагностические методики, проанализированы полученные результаты.

В качестве критериев оценки социально-психологического климата выбраны:

1. Стиль руководства.
2. Уровень благоприятности социально-психологического климата.
3. Стратегия поведения педагогов в конфликтной ситуации.

Для каждого направления диагностики были определены следующие методики:

1. Методика «Диагностика стилей руководства» (А.Л. Журавлев).
2. Методика оценки уровня благоприятности психологического климата коллектива (А.Н. Лутошкин).
3. «Стратегия и тактика поведения в конфликтной ситуации» К. Томаса (в адаптации Н.В. Гришиной).

Первая методика – «Диагностика стилей руководства» (А.Л. Журавлев).

Цель: выявить преобладающий стиль управления руководителя ДОО – директивный (авторитарный), коллегиальный (демократический), попустительский (либеральный), смешанный.

Опросник включает 27 утверждений, каждое включает пять вариантов ответа. Необходимо выбрать один из них.

В соответствии с ключом ответы опрошенных обрабатываются и определяется ведущий стиль управления руководителя.

Вторая методика – исследование уровня благоприятности психологического климата коллектива (А.Н. Лутошкин).

Цель: выявить уровень благоприятности социально-психологического климата в коллективе ДОО по ряду показателей.

К показателям благоприятности относятся бодрое настроение, доброжелательность, понимание, взаимодействие, уважение, отношение к новичкам и другие. О неблагоприятности социально-психологического климата в коллективе ДОО свидетельствуют подавленное настроение, противоборство, конфликты, нетерпимость, инертность, разобщенность коллектива и другие. Всего 13 пар положительных и отрицательных показателей. Каждый показатель оценивается в баллах.

В соответствии с ключом баллы обрабатываются, суммируются, что дает возможность определить уровень благоприятности социально-психологического климата:

- высокий – от 22 и более баллов;
- средний – от 8 до 22 баллов;
- низкий – от 0 до 8 баллов.

Если получены отрицательные значения, то указывается уровень неблагоприятности социально-психологического климата:

- начальный уровень неблагоприятности – от 0 до (-8);
- средний – от (-8) до (-10) баллов;
- высокий – от (-10) и выше.

Третья методика – «Стратегия и тактика поведения в конфликтной ситуации» К. Томаса (в адаптации Н.В. Гришиной).

Тест разработан для выявления стратегий поведения в конфликтных ситуациях. К. Томасом выделяется пять основных стратегий:

- соперничество (конкуренция, соревнование) – это стремление достичь своих интересов в ущерб другому;
- приспособление – противоположная соперничеству стратегия, выражающаяся в принесении своих интересов в жертву ради другого;

- избегание – стратегия, которая заключается в отсутствии стремления к достижению своих целей;
- сотрудничество – стратегия, при которой участники конфликта приходят к альтернативному решению, которое удовлетворяет всех;
- компромисс – стратегия, заключающаяся во взаимной уступке участвующих в конфликте сторон.

Опросник включает 30 пар утверждений, в каждой паре нужно выбрать одно из них.

С помощью ключа определяется количество баллов по каждой стратегии. Та стратегия, которая набрала наибольшее количество баллов, считается ведущей для данной личности.

Уровень выраженности стратегии поведения личности в конфликтной ситуации:

- слабая выраженность – 0-4 балла;
- оптимальная выраженность – 5-7 баллов;
- яркая выраженность – 8-12 баллов.

Бланки используемых методик представлены в Приложении 1.

Рассмотрим результаты, которые были получены по каждой диагностической методике.

Данные о стиле руководства представлены в таблице 1 и Приложении 2.

Таблица 1 – Результаты исследования стиля руководства педагогическим коллективом по методике А.Л. Журавлева

Количество педагогов	Стиль			
	демократический	либеральный	авторитарный	смешанный
человек	1	4	8	5
%	5,6	22,2	44,4	27,8

Наглядно результаты исследования стиля руководства по методике А.Л. Журавлева представлены на рисунке 1.

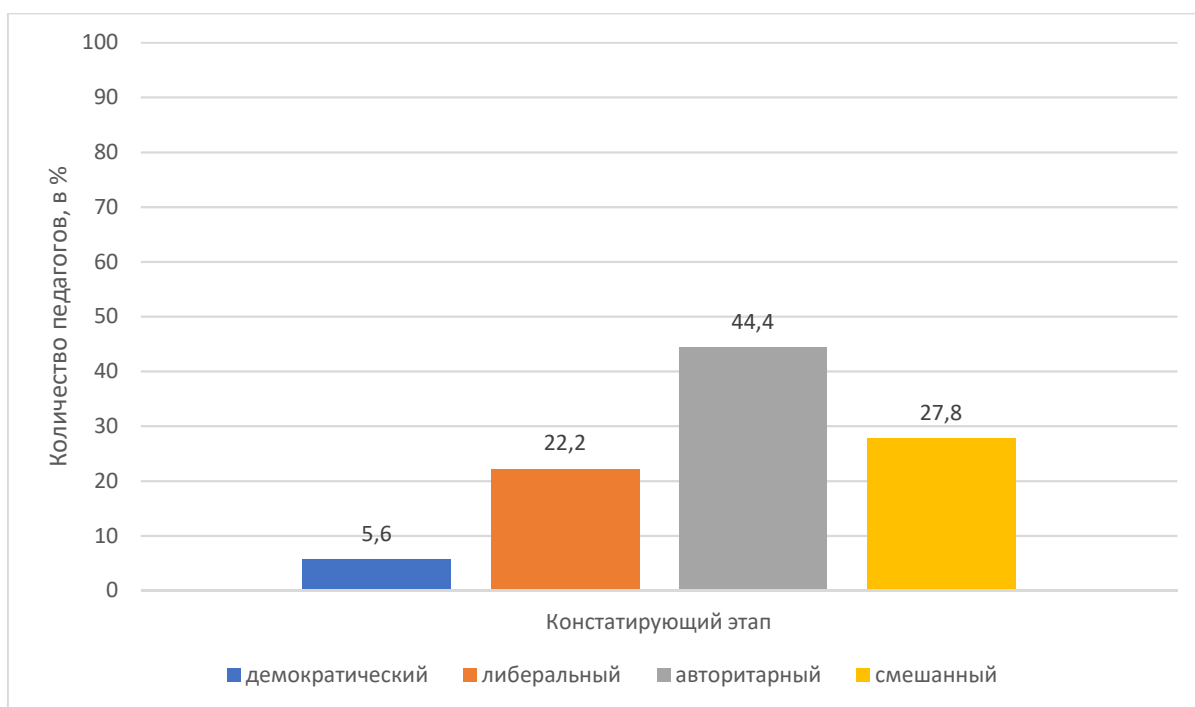


Рисунок 1 – Стили руководства коллективом ДОО по методике А.Л. Журавлева на констатирующем этапе опытно-поискового исследования

В результате проведенного опроса педагогов по методике А.Л. Журавлева выявлено, что незначительная часть респондентов оценивает стиль руководства как «демократический» (5,6 %). Данный стиль характеризуется высоким уровнем всех показателей данного стиля, выделенных автором методики: профессиональная компетентность руководителя, организаторские качества, коммуникативные способности. Руководитель привлекает членов коллектива к выработке общего решения, стремится к общению с коллективом, поддерживает инициативу, умеет поддерживать дисциплину и порядок, ответственность распределяет между собой и своими подчиненными.

Либеральный стиль руководства выбрали 22,2 % педагогов. Данный стиль характеризуется как попустительский, то есть руководитель пассивен в выполнении управленческих функций, контролирует работу от случая к случаю, подходит к делу формально, нередко перекладывает свои функции на других, недостаточно четко распределяет обязанности, неэффективно организует процесс общения и взаимодействия.

Почти половина опрошенных считают, что в коллективе преобладает авторитарный стиль руководства (44,4 % педагогов). По их мнению, это проявляется в том, что руководитель стремится поддерживать жесткую дисциплину и беспрекословное выполнение обязанностей, общение осуществляется только по рабочим вопросам, нет атмосферы доверия и поддержки. И наконец, 27,8 % педагогов отмечают, что стиль руководства является смешанным, то есть сочетает в себе несколько стилей управления.

Результаты исследования уровня благоприятности социально-психологического климата представлены в таблице 2 и на рисунке 2.

Таблица 2 – Результаты исследования уровня благоприятности социально-психологического климата в ДОО по методике А.Н. Лутошкина

Количество педагогов	Уровень благоприятности или не благоприятности			
	высокий уровень благоприятности	средний уровень благоприятности	низкий уровень благоприятности	неблагоприятный климат
человек	-	9	7	2
%	-	50,0	38,9	11,1

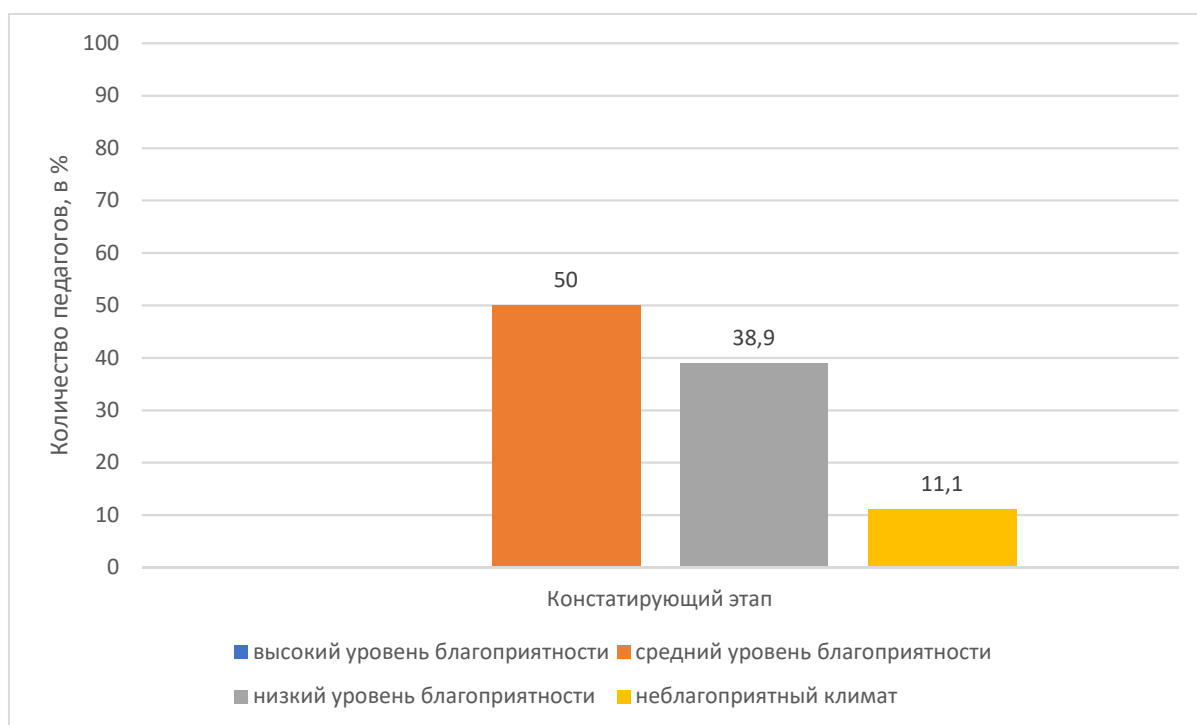


Рисунок 2 – Уровни благоприятности социально-психологического климата в ДОО по методике А.Н. Лутошкина на констатирующем этапе опытно-поискового исследования

На констатирующем этапе опытно-поискового исследования получены следующие результаты: как благоприятный оценили климат в коллективе 50 % педагогов (средний уровень благоприятности) и 38,9 % педагогов (низкий уровень благоприятности). Как неблагоприятный оценили социально-психологический климат 11,1 % опрошенных.

Изучив результаты по всем критериями диагностики социально-психологического климата в ДОО, было выявлено, что высокие оценки получены по таким показателям, как «понимание», «взаимодействие», «бодрое настроение». Низкие оценки получены по таким показателям, как «активность коллектива», «уважение», «отношение к новичкам» и другие (рисунок 3).

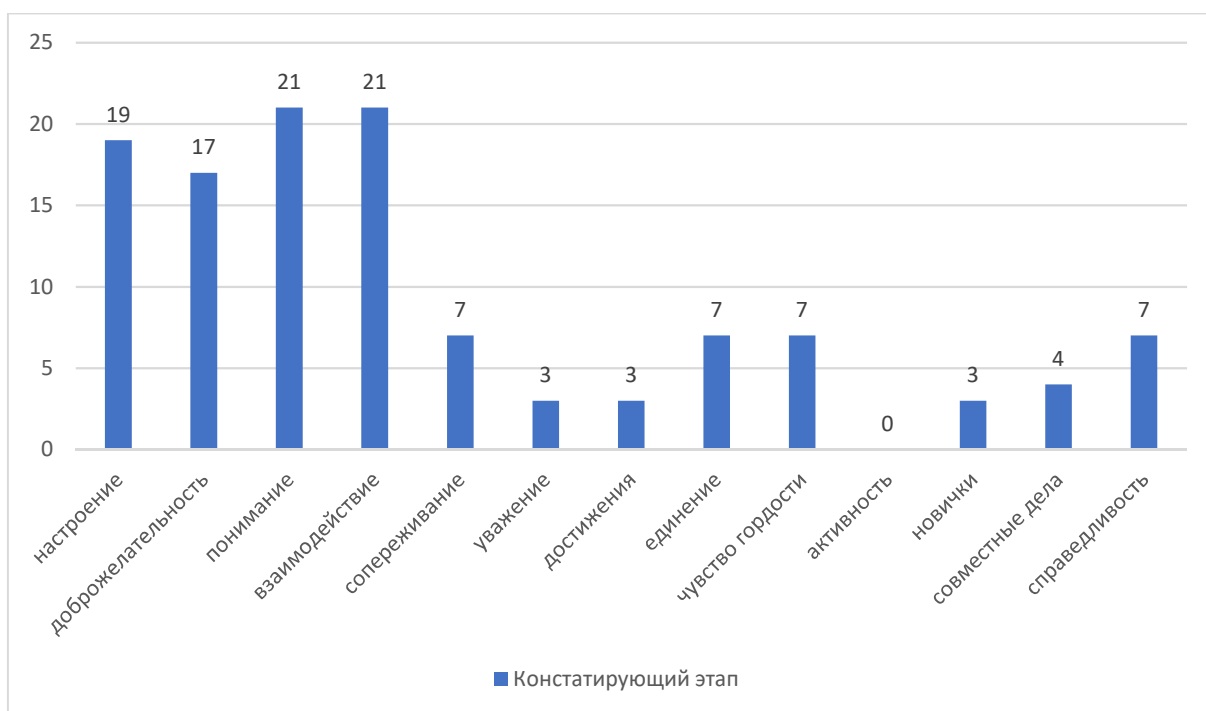


Рисунок 3 – Результаты исследования показателей социально-психологического климата в ДОО, в баллах

Результаты исследования стратегии поведения педагогов в конфликтных ситуациях по методике «Стратегия и тактика поведения в конфликтной ситуации» К. Томаса (в адаптации Н.В. Гришиной) представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Результаты исследования стратегий поведения в конфликте

Стратегии поведения в конфликте	Количество испытуемых	Уровень выраженности стратегий поведения в конфликтной ситуации		
		яркая выраженность	оптимальная выраженность	слабая выраженность
Соперничество	человек	4	5	9
	доля, в %	22,2	27,8	50,0
Приспособление	человек	2	11	5
	доля, в %	11,1	61,1	27,8
Избегание	человек	4	8	6
	доля, в %	22,2	44,4	33,3
Сотрудничество	человек	6	6	6
	доля, в %	33,3	33,3	33,3
Компромисс	человек	4	10	4
	доля, в %	22,2	55,6	22,2

Наглядно результаты исследования стратегий поведения в конфликте педагогов ДОО представлены на рисунке 4.

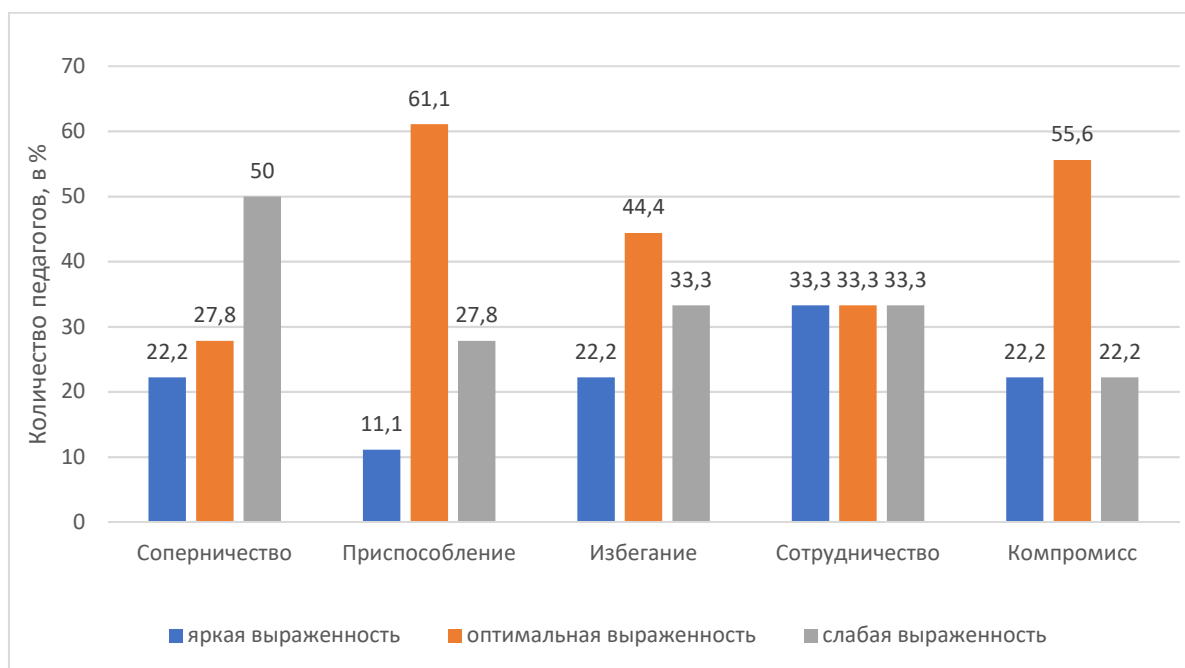


Рисунок 4 – Уровни выраженности стратегий поведения в конфликте педагогов ДОО по методике К. Томаса на констатирующем этапе опытно-поискового исследования

Согласно данным, представленным в таблице 3, в обследованной выборке наиболее ярко выражена стратегия сотрудничества (33,3 % педагогов), наименее ярко – стратегия соперничества (50 % педагогов). Оптимально выражена стратегия приспособления у 61,1 % и стратегия компромисса у 55,6 % педагогов. Конструктивные стратегии поведения в конфликте сформированы не у всех педагогов (сотрудничество, компромисс), что означает недостаточный уровень сформированности навыков взаимодействия, общения, выработки общего мнения, коллективной работы для решения поставленных задач.

Таким образом, по итогам проведенного исследования на констатирующем этапе опытно-поисковой работы получены следующие результаты:

- процесс управления социально-психологическим климатом в ДОО основан преимущественно на авторитарном и смешанном стиле руководства; демократический стиль руководства выделили только 5,6 % педагогов;

- педагогами социально-психологический климат в ДОО оценивается как благоприятный (средний и низкий уровень благоприятности), при этом часть педагогов оценили климат в коллективе как неблагоприятный (11,1 % педагогов);

- среди педагогов преобладают следующие стратегии поведения в конфликтных ситуациях – сотрудничество, избегание, соперничество, избегание, компромисс, при этом конструктивные стратегии поведения в конфликте ярко выражены только у 33,3 % педагогов (стратегия сотрудничества) и у 22,2 % педагогов (стратегия компромисса).

На основании полученных результатов была организована работа по реализации организационно-педагогических условий управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации.



## 2.2 Реализация организационно-педагогических условий управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации

Для реализации организационно-педагогических условий управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации были проведен комплекс мероприятий в соответствии с планом, представленном в таблице 4.

Мероприятия были реализованы в течение учебного года, были определены формы работы, сроки реализации и ответственные лица.

В работе по реализации организационно-педагогических условий управления социально-психологическим климатом в ДОО были задействованы:

- педагоги ДОО (воспитатели, специалисты);
- педагог-психолог;
- старший воспитатель;
- заведующий.

Таблица 4 – План мероприятий по реализации организационно-педагогических условий управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации

Задачи	Мероприятия	Ожидаемый результат
1	2	3
Вовлечение педагогов в формирование и реализацию образовательной политики ДОО		
Создать условия для обсуждения важных вопросов деятельности и развития ДОО и коллегиального принятия решений	Совет ДОО по обсуждению актуальных вопросов деятельности и направлений развития ДОО	Решение Совета о направлениях деятельности ДОО. Положение о рабочей группе. Приказ о создании рабочих групп «Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования», «Информационные технологии в ДОО», «Здоровьесбережение»

Продолжение таблицы 4

1	2	3
		<p>Приказ о назначении ответственных. Делегирование полномочий по решению задач ДОО педагогам рабочих групп</p>
<p>Вовлечь педагогов в совместную деятельность и эффективное взаимодействие</p>	<p>Педагогический совет – коллективное обсуждение плана работы на текущий год, дискуссия по его реализации</p>	<p>Решение педагогического совета по реализации образовательной программы в учебном году, согласование годового плана ДОО</p>
<p>Вовлечь педагогов в совместную деятельность и эффективное взаимодействие</p>	<p>Рабочие группы по проблемам «Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования», «Информационные технологии в ДОО», «Здоровьесбережение»</p>	<p>Отчет о деятельности рабочих групп</p>
<p>Оптимизировать систему стимулирования работников</p>	<p>Семинары «Активные формы взаимодействия с родителями», «Социальные партнеры ДОО – пути взаимодействия»</p>	<p>Методические рекомендации по итогам работы</p>
<p>Оптимизировать систему стимулирования работников</p>	<p>Общее собрание работников по обсуждению порядка и условий стимулирования работников</p>	<p>Разработка документации по обеспечению мотивации труда педагогов: Положение об оплате труда работников ДОО; Положение о премировании и материальном стимулировании работников ДОО; Положение о нематериальном стимулировании сотрудников ДОО; Положения о смотрах-конкурсах, о конкурсе портфолио; Положение о рейтинговой оценке работы сотрудников</p>
<p>Скорректировать должностные инструкции работников в соответствии с функционалом и профстандартам</p>	<p>Работа с должностными инструкциями</p>	<p>Упорядоченный перечень обязанностей, полномочий и ответственности каждого сотрудника</p>

Продолжение таблицы 4

1	2	3
Повышение уровня сплоченности коллектива		
Создать условия для группового взаимодействия педагогов в активных формах работы с педагогами при организации методической работы	Творческое объединение педагогов по проблемам «Лэпбук», «Лего», «Проектная деятельность»	Методические рекомендации для педагогов
	Деловая игра по решению педагогических ситуаций	Анализ педагогических ситуаций
	Дискуссия по обмену опытом по применению инновационных технологий	Повышение уровня информативности педагогов об инновационных технологиях – памятки и рекомендации по внедрению
	Мозговой штурм «Дистанционные технологии в методической работе – плюсы и минусы»	Результаты обсуждения, принятие решения о внедрении дистанционных технологий по отдельным направлениям методической работы
Создать условия для неформального общения педагогов	Календарные, профессиональные, корпоративные праздники (День воспитателя, День рождения ДОО и другие)	Разработка плана мероприятий. Оформление ДОО
Предупреждение и разрешение конфликтов в коллективе		
Формировать представления о сущности и причинах конфликтов в коллективе, стратегиях поведения; знакомство с результатами диагностики	Семинар-дискуссия «Конфликты в коллективе»	Карта оценки конфликтности в ДОО: наиболее распространенные конфликты, причины
Формировать представлений о роли этических норм в общении и взаимодействии	Теоретический семинар «Этический кодекс педагогов»	Разработка «Этического кодекса педагогов ДОО»
Формировать навыки бесконфликтного общения и продуктивного профессионального взаимодействия	Деловая игра «Конструктивное разрешение конфликтов»	Анализ педагогических ситуаций. Выработка стратегий конструктивного поведения (сотрудничество, компромисс)

Согласно представленному плану, были проведены мероприятия, которые способствовали реализации принципа коллегиальности

управления, повышению уровня сплоченности коллектива, оптимизации общения и профессионального взаимодействия педагогов ДОО. Рассмотрим это на примере одной из форм работы – педагогического совета.

Педагогический совет проведен с целью коллективного обсуждения плана работы на текущий год, организована дискуссия по его реализации. В ходе обсуждения выработано общее решение о направлениях и условиях реализации образовательной программы и годового плана ДОО в текущем учебном году.

По итогам Совета ДОО было принято решение Совета о направлении деятельности ДОО, разработано Положение о рабочей группе, сформированы рабочие группы по таким темам, как «Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования», «Информационные технологии в ДОО», «Здоровьесбережение». На Совете были выбраны ответственные, им делегированы полномочия по реализации выбранных направлений.

По итогам дискуссии также было принято коллегиальное решение о разработке Положения стимулирования работников, формах и способах нематериальной мотивации. Были определены основные способы нематериальной мотивации педагогов для стимулирования их активности, инициативности, заинтересованности в достижении задач ДОО.

Для оптимизации системы стимулирования работников были разработаны следующие нормативно-правовые документы:

- Положение об оплате труда работников ДОО;
- Положение о премировании и материальном стимулировании работников ДОО;
- Положение о нематериальном стимулировании сотрудников ДОО;
- Положения о смотрах-конкурсах, о конкурсе портфолио;

- Положение о рейтинговой оценке работы сотрудников.

Ожидаемые результаты от реализации мероприятий: коллегиальность принятия управленческих решений, мотивация преимущественно морального характера, создание атмосферы доверия и поддержки (демократический стиль); повышение уровня благоприятности социально-психологического климата в коллективе; снижение конфликтности и общение на основе стратегий сотрудничества и компромисса.

Таким образом, на формирующем этапе опытно-поискового исследования был разработан план по реализации организационно-педагогических условий управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации. По итогам проведенной работы можно сделать следующие выводы:

- в работе по реализации организационно-педагогических условий управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации были задействованы педагоги ДОО (воспитатели, специалисты); педагог-психолог; старший воспитатель; заведующий;

- для реализации первого условия – использование демократического стиля управления руководителем дошкольной образовательной организации – были проведены следующие мероприятия: Совет ДОО по обсуждению актуальных вопросов деятельности и направлений развития ДОО, Общее собрание работников по обсуждению порядка и условий стимулирования работников, Педагогический совет по коллективному обсуждению плана работы на текущий год;

- для реализации второго условия – сплочение коллектива – были проведены следующие мероприятия: мозговой штурм с целью повышения уровня информированности педагогов о ключевых проблемах ДОО, совместных целях и направлениях по их преодолению; организация

деятельности рабочих групп с целью вовлечение педагогов в совместную деятельность и эффективное взаимодействие; календарные, профессиональные, корпоративные праздники с целью создания условий для неформального общения педагогов;

– для реализации третьего условия –предупреждение и разрешение конфликтов в коллективе – были проведены следующие мероприятия: семинар-дискуссия «Конфликты в коллективе», теоретический семинар «Этический кодекс педагогов», деловая игра «Конструктивное разрешение конфликтов».

Далее рассмотрим, насколько данные мероприятия способствовали улучшению социально-психологического климата в дошкольной образовательной организации.

### 2.3 Анализ результатов опытно-поискового исследования проблемы управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации

Рассмотрим результаты, которые были получены по каждой диагностической методике на контрольном этапе опытно-поискового исследования.

Данные о стиле руководства по методике А.Л. Журавлева представлены в таблице 5 и Приложении 2.

Таблица 5 – Результаты исследования стиля руководства педагогическим коллективом по методике А.Л. Журавлева

Количество педагогов	Стиль			
	демократический	либеральный	авторитарный	смешанный
человек	7	2	5	4
%	38,9	11,1	27,8	22,2

Наглядно результаты исследования стиля руководства по методике А.Л. Журавлева представлены на рисунке 5.

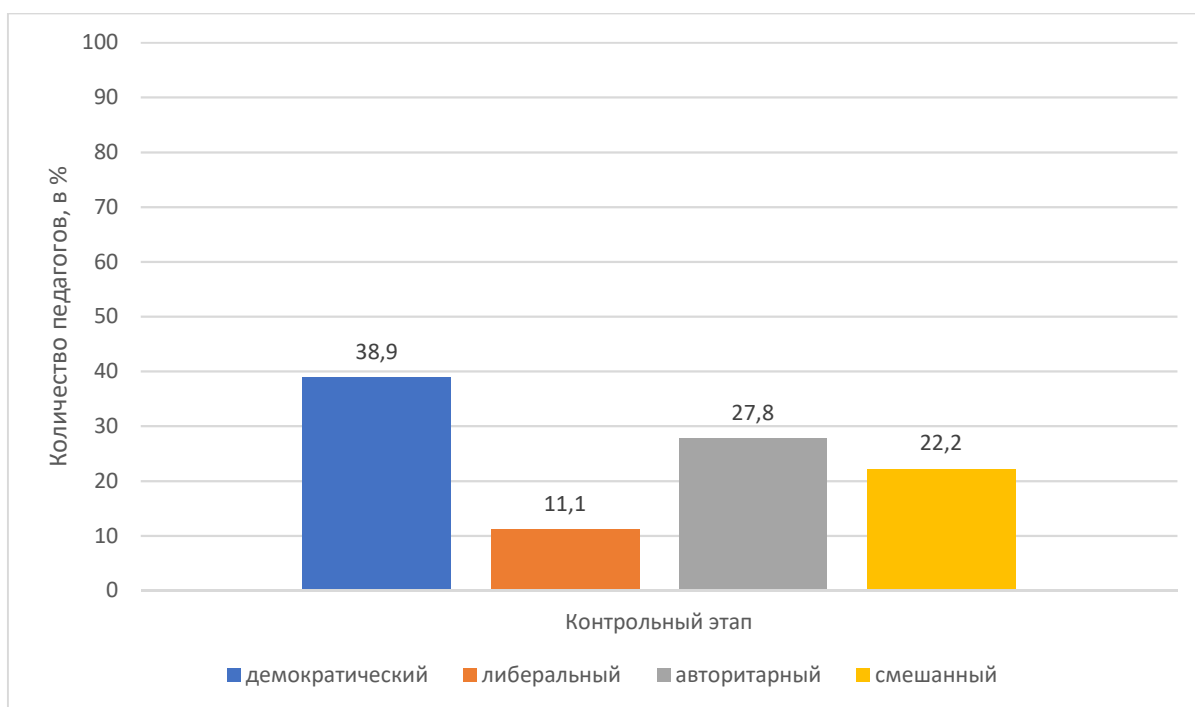


Рисунок 5 – Стили руководства коллективом ДОО по методике А.Л. Журавлева на контрольном этапе опытно-поискового исследования

В результате проведенного опроса педагогов по методике А.Л. Журавлева выявлено, что 38,9 % респондентов оценили стиль руководства как «демократический». Либеральный стиль руководства выбрали 11,1 % педагогов. Треть опрошенных считают, что в коллективе преобладает авторитарный стиль руководства (27,8 % педагогов). Только 22,2 % педагогов отмечают, что стиль руководства является смешанным, то есть сочетает в себе несколько стилей управления.

Сравнив результаты в динамике, выявлено, что количество педагогов, которые оценили стиль руководства как демократический, увеличилось почти на 30 %: с 5,6 % на констатирующем этапе до 38,9 % на контрольном этапе опытно-поисковой работы. Наглядно результаты исследования представлены на рисунке 6.

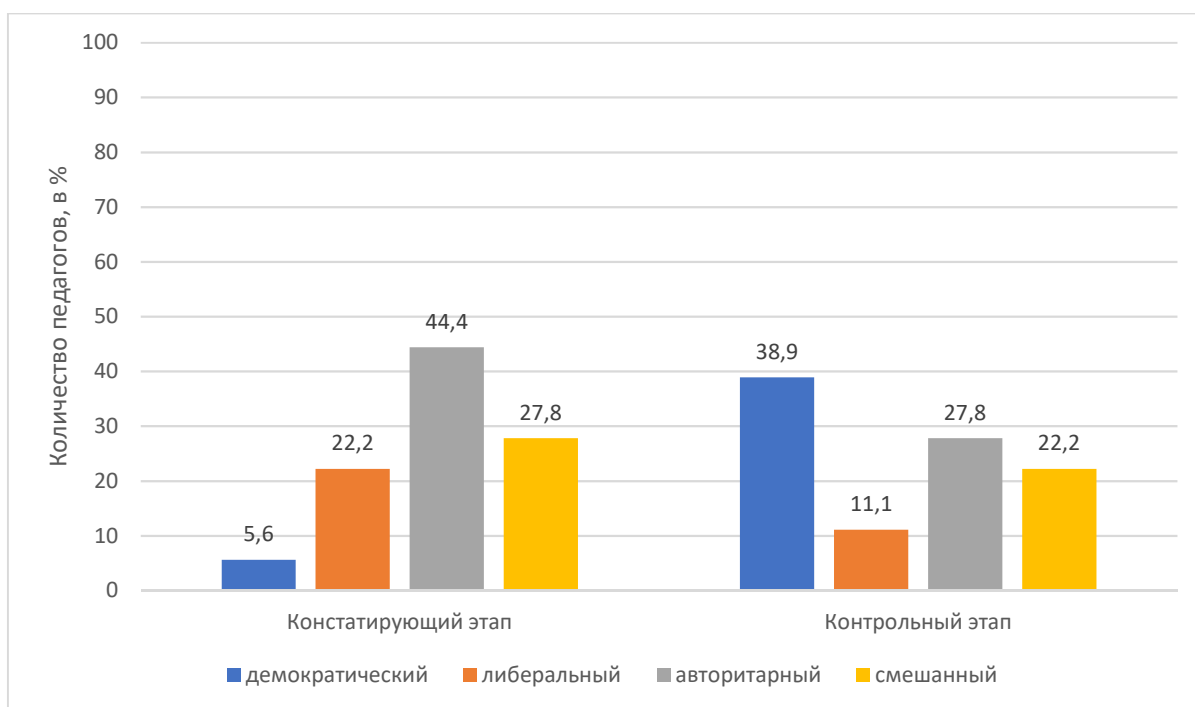


Рисунок 6 – Динамика стилей руководства коллективом ДОО по методике А.Л. Журавлева

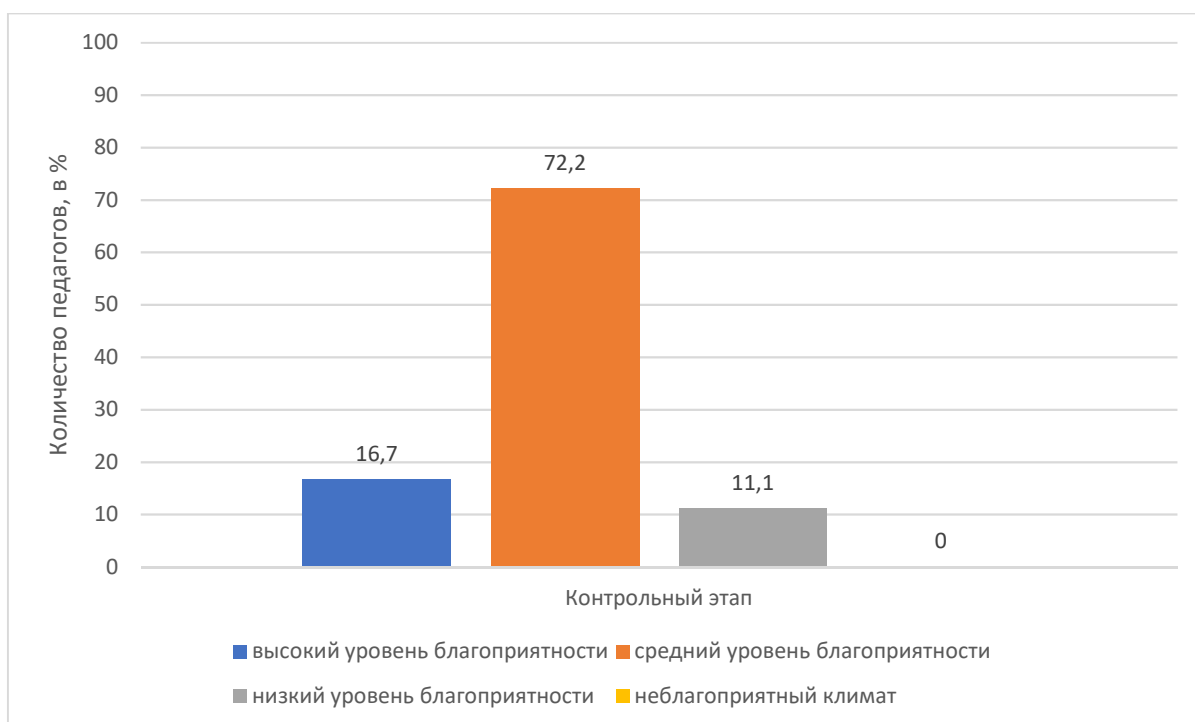
Результаты исследования уровня благоприятности социально-психологического климата в ДОО представлены в таблице 6 и Приложении 2.

Таблица 6 – Результаты исследования уровня благоприятности социально-психологического климата в ДОО по методике А.Н. Лутошкина

Количество педагогов	Уровень благоприятности или неблагоприятности			
	высокий уровень благоприятности	средний уровень благоприятности	низкий уровень благоприятности	неблагоприятный климат
человек	3	13	2	-
%	16,7	72,2	11,1	-

Наглядно результаты исследования уровня благоприятности социально-психологического климата в ДОО по методике А.Н. Лутошкина представлены на рисунке 7.





**Рисунок 7 – Уровни благоприятности социально-психологического климата в ДОО по методике А.Н. Лутошкина на контрольном этапе опытно-поискового исследования**

На контрольном этапе опытно-поискового исследования получены следующие результаты: как благоприятный оценили климат в коллективе 16,7 % педагогов (высокий уровень благоприятности), 72,2 % педагогов (средний уровень благоприятности) и 11,1 % педагогов (низкий уровень благоприятности).

По сравнению с констатирующим этапом количество педагогов, которые оценили благоприятность социально-психологического климата в ДОО на высоком уровне, увеличилось на 16,7 %. Количество педагогов, которые оценили благоприятность социально-психологического климата в ДОО на среднем уровне, увеличилось на 22,2 %. Динамика уровней благоприятности социально-психологического климата в ДОО представлена на рисунке 8.

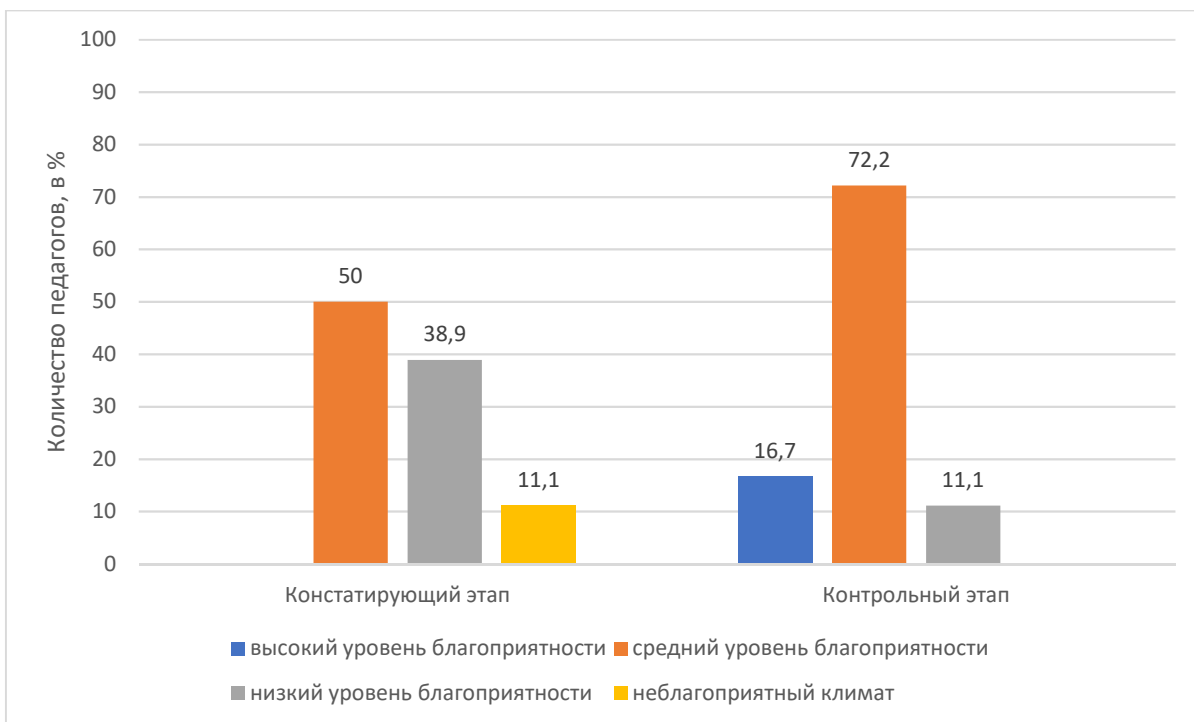


Рисунок 8 – Динамика уровней благоприятности социально-психологического климата в ДОО по методике А.Н. Лутошкина

Изучив результаты по всем критериями диагностики социально-психологического климата в ДОО, была представлена сравнительная динамика на рисунке 9.

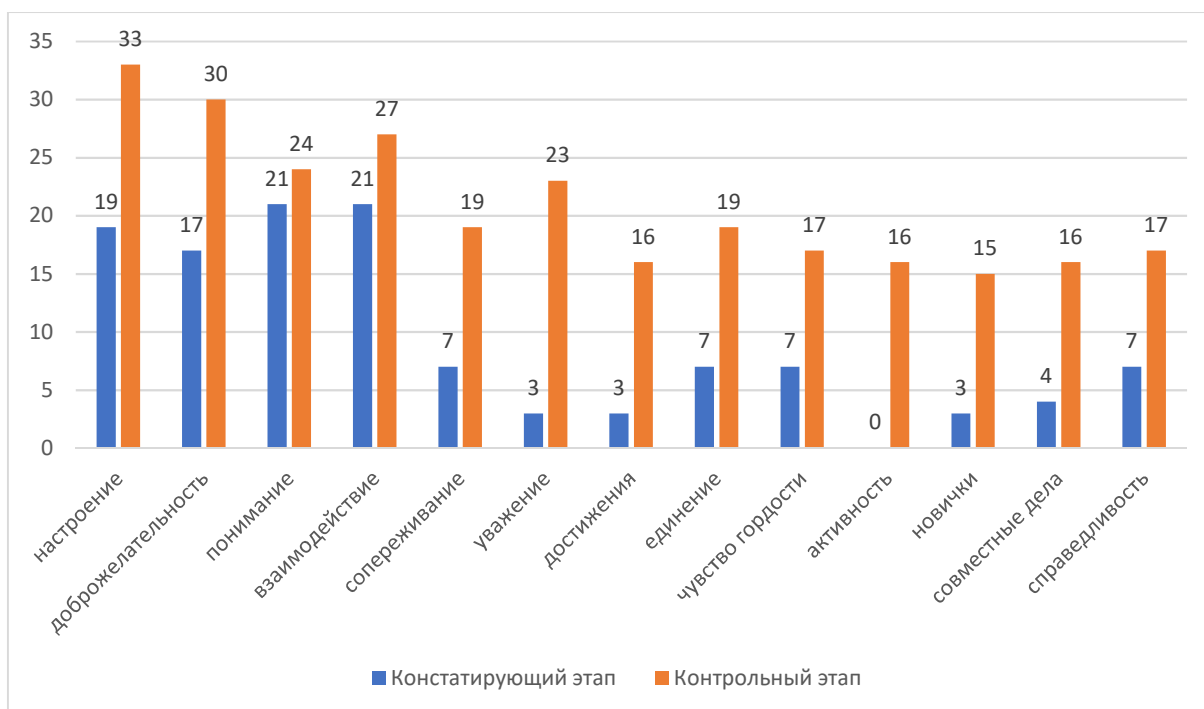


Рисунок 9 – Динамика результатов исследования показателей социально-психологического климата в ДОО, в баллах

Показатели социально-психологического климата в ДОО значительно повысились, наибольшая динамика выявлена по таким критериям, как «настроение», «доброжелательность», «сопереживание», «уважение», «достижения», «активность коллектива», «работа с молодыми педагогами – новички», «совместные дела».

Результаты исследования стратегии поведения педагогов в конфликтных ситуациях представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Результаты исследования стратегий поведения в конфликте педагогов ДОО на контрольном этапе

Стратегии поведения в конфликте	Количество испытуемых	Уровень выраженности стратегий поведения в конфликтной ситуации		
		яркая выраженность	оптимальная выраженность	слабая выраженность
Соперничество	человек	1	6	11
	доля, в %	5,6	33,3	61,1
Приспособление	человек	4	10	4
	доля, в %	22,2	55,6	22,2
Избегание	человек	4	8	6
	доля, в %	22,2	44,4	33,3
Сотрудничество	человек	12	5	1
	доля, в %	66,7	27,8	5,6
Компромисс	человек	14	3	1
	доля, в %	77,8	16,7	5,6

Наглядно результаты исследования стратегий поведения в конфликте педагогов ДОО на контрольном этапе опытно-поисковой работы представлены на рисунке 10.

Согласно данным, представленным в таблице 7 и на рисунке 10, на контрольном этапе среди педагогов ДОО стали более выраженными стратегии сотрудничества и компромисса.

Например, стратегия сотрудничества ярко выражена у 66,7 % опрошенных педагогов, стратегия компромисса – у 77,8 % педагогов дошкольной образовательной организации.

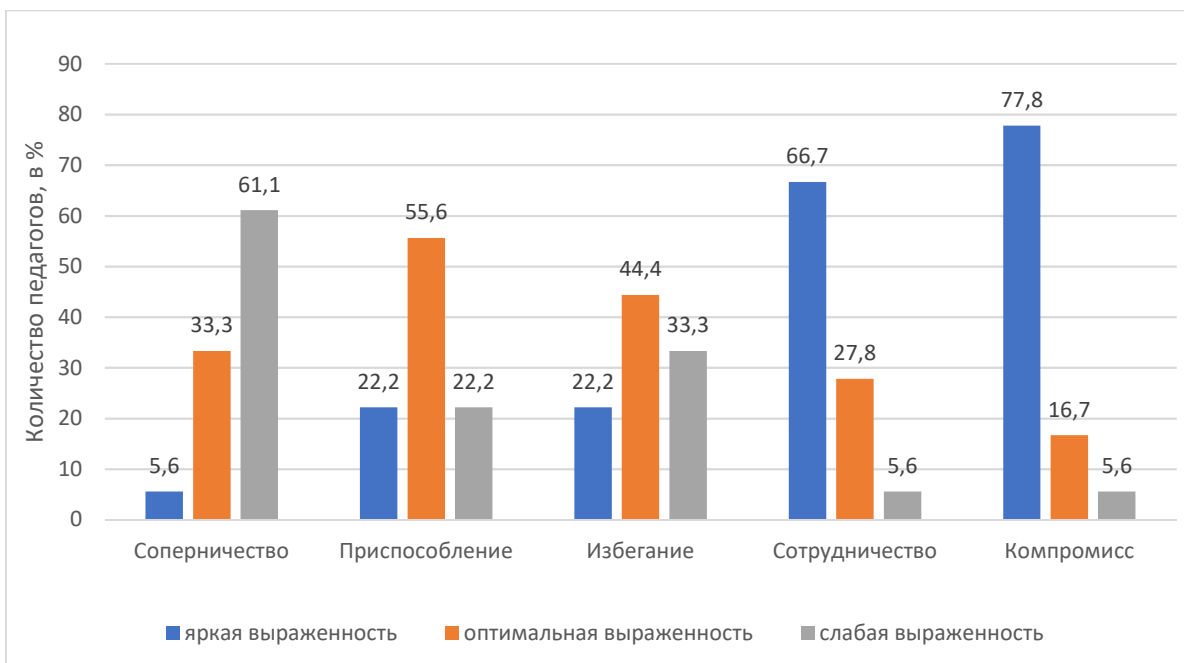


Рисунок 10 – Уровни выраженности стратегий поведения в конфликте педагогов ДОО по методике К. Томаса на контрольном этапе опытно-поискового исследования

Динамика выраженности данных стратегий у педагогов представлена на рисунке 11.

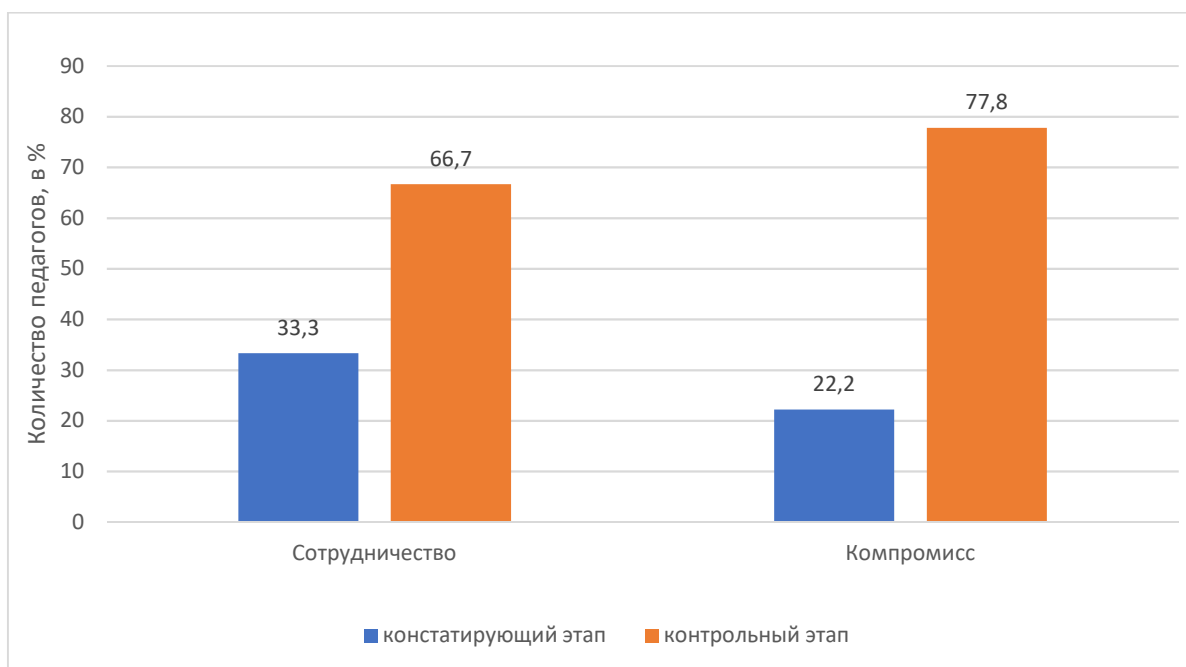


Рисунок 11 – Количество педагогов с высоким уровнем выраженности конструктивных стратегий поведения в конфликте

Количество педагогов, у которых ярко выражена стратегия сотрудничества, увеличилось в два раза: с 33,3 % на констатирующем

этапе до 66,7 % на контрольном этапе опытно-поискового исследования. Положительная динамика получена по стратегии «компромисс»: количество педагогов, у которых ярко выражена данная стратегия, увеличилось почти в четыре раза.

Таким образом, по итогам проведенного исследования на контрольном этапе опытно-поисковой работы получены следующие результаты:

- процесс управления социально-психологическим климатом в ДОО основан преимущественно на демократическом и смешанном стиле руководства; демократический стиль руководства выделили 38,9 % педагогов, что выше на 33,3 % по сравнению с констатирующим этапом опытно-поисковой работы;

- педагогами социально-психологический климат в ДОО оценивается как благоприятный (высокий и средний уровень благоприятности), количество педагогов, оценивающих социально-психологический климат на высоком уровне, увеличилось на 16,7 % по сравнению с констатирующим этапом опытно-поисковой работы;

- у педагогов стали более выраженными конструктивные стратегии поведения в конфликте (сотрудничество и компромисс), количество педагогов с яркой выраженностью данных стратегий увеличилось в 2 и 4 раза соответственно.

На основании полученных результатов был сделан вывод о том, что реализованные организационно-педагогические условия способствовали улучшению социально-психологического климата в дошкольной образовательной организации.

## Выводы по второй главе

Опытно-поисковое исследование проведено в три этапа – констатирующий, формирующий и контрольный.

На констатирующем этапе были определены критерии и показатели диагностики социально-психологического климата в дошкольной образовательной организации, подобраны диагностические методики, проанализированы полученные результаты. В качестве критериев оценки социально-психологического климата выбраны: стиль руководства, уровень благоприятности социально-психологического климата, условия труда педагогов. Для каждого направления диагностики были определены следующие методики: «Диагностика стилей руководства» (А.Л. Журавлев), методика оценки уровня благоприятности психологического климата коллектива (А.Н. Лутошкин), методика исследования стратегии поведения в конфликте (К. Томас).

По итогам проведенного исследования на констатирующем этапе опытно-поисковой работы выявлено, что процесс управления социально-психологическим климатом в ДОО основан преимущественно на авторитарном и смешанном стиле руководства; демократический стиль руководства выделили только 5,6 % педагогов. Педагогами социально-психологический климат в ДОО оценивается как благоприятный (средний и низкий уровень благоприятности), при этом часть педагогов оценили климат в коллективе как неблагоприятный. Среди педагогов преобладают следующие стратегии поведения в конфликтных ситуациях – сотрудничество, избегание, соперничество, избегание, компромисс, при этом конструктивные стратегии поведения в конфликте ярко выражены только у 33,3 % педагогов (стратегия сотрудничества) и у 22,2 % педагогов (стратегия компромисса).

На основании полученных результатов была организована работа по реализации организационно-педагогических условий управления

социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации.

Повторная диагностика показала, что процесс управления социально-психологическим климатом в ДОО основан преимущественно на демократическом и смешанном стиле руководства. Педагогами социально-психологический климат в ДОО оценивается как благоприятный (высокий и средний уровень благоприятности). У педагогов стали более выраженными конструктивные стратегии поведения в конфликте (сотрудничество и компромисс).

Реализованные организационно-педагогические условия способствовали улучшению социально-психологического климата в ДОО.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного анализа педагогической и психологической литературы и опытно-поискового исследования осуществлено теоретическое обоснование и апробация организационно-педагогических условий управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации.

В ходе исследования проверялась гипотеза исследования о том, что управление социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации будет эффективным, если созданы следующие организационно-педагогические условия: использование демократического стиля управления руководителем дошкольной образовательной организации (коллегиальность принятия управленческих решений); сплочение коллектива (общеколлективные мероприятия, праздники); предупреждение и разрешение конфликтов в коллективе (общение на основе этических норм, методы профилактики и конструктивного разрешения конфликтов).

Для достижения цели исследования и проверки гипотезы были последовательно решены поставленные задачи.

Для решения первой задачи была изучена степень разработанности в психолого-педагогической теории и практике проблемы управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации.

Выявлено, что социально-психологический климат – это характеристика межличностных отношений, проявляющаяся в виде совокупности условий, препятствующих или способствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в коллективе.

Управление социально-психологическим климатом – это деятельность, направленная на выработку решений, организацию,



контроль, регулирование объекта управления в соответствии с заданной целью, анализ и подведение итогов на основе достоверной информации, при этом в качестве цели выступает благоприятный социально-психологический климат в коллективе.

Для решения второй задачи были раскрыты особенности процесса управления социально-психологическим климатом коллектива дошкольной образовательной организации.

К особенностям управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации относятся: учет своеобразия педагогического коллектива (полифункциональность, самоуправляемость, коллективный характер труда и коллективная ответственность за результаты деятельности, и коллективная ответственность за результаты деятельности, однородность состава, структурированность, организованность, открытость); оптимального сочетания формальных и неформальных взаимоотношений в процессе решения производственных задач, выбора стиля управления с учетом сложившейся ситуации, мотивация преимущественно морального характера).

Для решения третьей задачи были теоретически обоснованы и апробированы организационно-педагогические условия управления социально-психологическим климатом дошкольной образовательной организации.

Для решения четвертой задачи был разработан комплекс мероприятий по реализации организационно-педагогических условий управления социально-психологическим климатом дошкольной образовательной организации.

В соответствии с этим было проведено опытно-поисковое исследование в три этапа – констатирующий, формирующий и контрольный.

На констатирующем этапе были определены критерии и показатели диагностики социально-психологического климата в дошкольной

образовательной организации, подобраны диагностические методики, проанализированы полученные результаты. В качестве критериев оценки социально-психологического климата выбраны: стиль руководства, уровень благоприятности социально-психологического климата, условия труда педагогов. Для каждого направления диагностики были определены следующие методики: «Диагностика стилей руководства» (А.Л. Журавлев), методика оценки уровня благоприятности психологического климата коллектива (А.Н. Лутошкин), методика исследования стратегии поведения в конфликте (К. Томас).

По итогам проведенного исследования на констатирующем этапе опытно-поисковой работы выявлено, что процесс управления социально-психологическим климатом в ДОО основан преимущественно на авторитарном и смешанном стиле руководства; демократический стиль руководства выделили только 5,6 % педагогов. Педагогами социально-психологический климат в ДОО оценивается как благоприятный (средний и низкий уровень благоприятности), при этом часть педагогов оценили климат в коллективе как неблагоприятный. Анализ стратегий поведения в конфликтах показал, что среди педагогов преобладают следующие стратегии поведения в конфликтных ситуациях – сотрудничество, избегание, соперничество, избегание, компромисс, при этом конструктивные стратегии поведения в конфликте ярко выражены только у 33,3 % педагогов (стратегия сотрудничества) и у 22,2 % педагогов (стратегия компромисса).

На основании полученных результатов была организована работа по реализации организационно-педагогических условий управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации. Для реализации первого условия «Использование демократического стиля управления руководителем дошкольной образовательной организации» были проведены следующие мероприятия: Совет ДОО по обсуждению актуальных вопросов деятельности и

направлений развития ДОО, Общее собрание работников по обсуждению порядка и условий стимулирования работников, Педагогический совет по коллективному обсуждению плана работы на текущий год.

Для реализации второго условия – «Сплочение коллектива» – были проведены следующие мероприятия: мозговой штурм с целью повышения уровня информированности педагогов о ключевых проблемах ДОО, совместных целях и направлениях по их преодолению; организация деятельности рабочих групп с целью вовлечение педагогов в совместную деятельность и эффективное взаимодействие; календарные, профессиональные, корпоративные праздники с целью создания условий для неформального общения педагогов.

Для реализации третьего условия – «Предупреждение и разрешение конфликтов в коллективе» – были проведены следующие мероприятия: семинар-дискуссия «Конфликты в коллективе», теоретический семинар «Этический кодекс педагогов», деловая игра «Конструктивное разрешение конфликтов».

Повторная диагностика показала, что процесс управления социально-психологическим климатом в ДОО основан преимущественно на демократическом и смешанном стиле руководства; демократический стиль руководства выделили 38,9 % педагогов, что выше на 33,3 % по сравнению с констатирующим этапом опытно-поисковой работы.

Педагогами социально-психологический климат в ДОО оценивается как благоприятный (высокий и средний уровень благоприятности), количество педагогов, оценивающих социально-психологический климат на высоком уровне, увеличилось на 16,7 % по сравнению с констатирующим этапом опытно-поисковой работы.

На контрольном этапе опытно-поискового исследования у педагогов стали более выраженными конструктивные стратегии поведения в конфликте (сотрудничество и компромисс), количество педагогов с яркой

выраженностью данных стратегий увеличилось в 2 и 4 раза соответственно.

Проведенная опытно-поисковая работа показала, что реализованные организационно-педагогические условия способствовали улучшению социально-психологического климата в дошкольной образовательной организации. Следовательно, можем утверждать, что цель исследования достигнута, поставленные задачи решены, гипотеза исследования доказана.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Авакян И. Б. Социально-психологический климат в педагогическом коллективе как условие восприимчивости педагогов к новому / И. Б. Авакян // Педагогическое образование в России. – 2012. – № 4. – С. 67–72.
2. Авдеева Ю. В. Эмоциональное выгорание у воспитателей детского сада / Ю. В. Авдеева // Вопросы психологии. – 2015. – № 2. – С. 13–20.
3. Алексеева О. В. Методы управления конфликтами в коллективе дошкольной образовательной организации / О. В. Алексеева, О. Н. Недосека // Новейшие тенденции в науке и образовании. – Сочи, 2017. – С. 92–95.
4. Асаева И. Н. Развитие профессиональных компетенций воспитателей дошкольных учреждений разного вида в процессе повышения квалификации: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.07; Ур. гос. пед. ун-т. – Екатеринбург, 2009. – URL: <http://elar.uspu.ru/bitstream/uspu/256/1/aref00266.pdf> (дата обращения: 20.11.2020).
5. Атнахова Л. Н. Организация деятельности методической службы как условие развития профессиональной компетентности педагогов ДОО: автореферат дис. ... кандидата педагогических наук: 13.00.07; Ур. гос. пед. ун-т. – Екатеринбург, 2006. – URL: <https://www.dissercat.com/content/organizatsiya-deyatelnosti-metodicheskoi-sluzhby-kak-uslovie-razvitiya-professionalnoi-kompe> (дата обращения: 20.11.2020).
6. Бакаева И. А. Роль социально-психологического климата в коллективе / И. А. Бакаева // Экономика и социум. – 2018. – № 2 (45). – С. 116–118.
7. Барсукова А. В. Сущность социально-психологического климата

в организации и основы его формирования / А. В. Барсукова, В. В. Задворная // Скиф. – 2019. – №10 (38). – С. 310–321.

8. Безгина А. А. Социально-психологический климат на предприятии : монография / А. А. Безгина. – Коломна : Серебро слов, 2018. – 187 с.

9. Бобинкин С. А. Социально-психологические особенности формирования климата в трудовом коллективе / С. А. Бобинкин, Н. С. Акатова // Проблемы современного педагогического образования. – 2018. – № 60-4. – С. 409–412.

10. Богомолова И. С. Исследование основ коллегиального управления в образовательных организациях высшего образования / И. С. Богомолова, М. Р. Бечвая // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. – 2013. – № 4 (131). – С. 210-215.

11. Бойко В. В. Синдром «эмоционального выгорания» в профессиональном общении / В. В. Бойко. – Санкт-Петербург : Питер, 2014. – 105 с.

12. Быстрова Н. В. Управление психологическим климатом в дошкольном образовательном учреждении / Н. В. Быстрова, С. А. Цыплакова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2019. – №1 (35). – С. 10–16.

13. Вереникина И. М. Преодоление возможных конфликтных ситуаций в образовательном учреждении / И. М. Вереникина. – Москва : Дрофа, 2014. – 260 с.

14. Верещагина Л. С. Исследование социально-психологического климата в подразделениях образовательной организации / Л. С. Верещагина, Л. А. Ольхова // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2018. – № 3 (72). – С. 181–184.

15. Веснин В. Р. Основы менеджмента / В. Р. Веснин. – Москва : Триада- ЛТД, 2015. – 384 с.

16. Виноградова Г. А. Климат в педагогическом коллективе и субъективное благополучие личности педагога : монография / Г. А. Виноградова. – Тольятти : ТГУ, 2010. – 99 с.

17. Гайнуллин И. А. Государственно-общественное управление образованием в контексте повышения качества образовательной деятельности образовательных организаций / И. А. Гайнуллин, З. А. Булатова // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 5. – С. 465.

18. Герасимов Б. Н. Педагогический менеджмент и прогрессивные технологии в образовании : монография / Б. Н. Герасимов. – Пенза : Приволжский дом знаний, 2011. – 157 с.

19. Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. – Москва : ЮНИТИ, 2016. – 354 с.

20. Гнилицкий С. Ю. Эмоциональное выгорание личности педагога / С. Ю. Гнилицкий // Интеллектуальный потенциал XXI века : ступени познания. – 2010. – № 4-1. – С. 158–161.

21. Гонина О. О. Эффективность стилей управления педагогическим коллективом / О. О. Гонина // Бизнес и дизайн ревю. – 2017. – № 4 (8). – С. 24–28.

22. Гришина Н. В. Психология межличностного конфликта / Н. В. Гришина. – Санкт-Петербург : Питер, 2015. – 361 с.

23. Гуляева М. И. Управление конфликтами в образовательной организации / М. И. Гуляева // Инновационная наука. – 2015. – № 10-3. – С. 95–97.

24. Гурьев М. Е. Анализ факторов, влияющих на формирование благоприятного социально-психологического климата внутриколлективных отношений / М. Е. Гурьев // Новое слово в науке и практике : гипотезы и апробация результатов исследований. – 2018. – № 21. – С. 17-20.

25. Денякина Л. М. Новые подходы к управленческой деятельности в

образовательном учреждении / Л. М. Денякина. – Москва : Новая школа, 2011. – 268 с.

26. Дибой Т. А. Основные методы сохранения сплоченности коллектива / Т. А. Дибой // *Лидерство и менеджмент*. – 2017. – Т. 4, № 2. – С. 77–84.

27. Дорохова Е. С. Организационно-педагогические условия формирования благоприятного психологического климата в дошкольном образовательном учреждении / Е. С. Дорохова // *Евразийский научный журнал*. – 2017. – № 11. – С. 64–66.

28. Журавлева Е. А. Развитие педагогического коллектива дошкольной образовательной организации : монография / Е. А. Журавлева. – Москва : ГАОУ ВО МГПУ, 2017. – 207 с.

29. Задорожная, Е. К. Коллегиальная модель управления высшим учебным заведением / Е. К. Задорожная // *Экономика и менеджмент инновационных технологий*. – 2013. – № 12. – URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2013/12/3423> (дата обращения: 19.10.2020).

30. Зарубина А. И. Основы формирования сплоченности педагогического коллектива : учеб. пособие к спецкурсу / А. И. Зарубина. – Вологда : Вологод.ин-т бизнеса, 2008. – 101 с.

31. Захарчук Л. А. Управление конфликтами в системе образования: автореф. дисс. ... канд. соц. наук / Л. А. Захарчук. – Москва, 2006. – 36 с.

32. Калашникова А. Е. Социально-психологический климат в трудовом коллективе / А. Е. Калашникова // *Психология, социология и педагогика*. – 2018. – № 5. – С. 57–60.

33. Кинева Т. С. Компетенции руководителей по управлению конфликтами в организации / Т.С. Кинева // *Нефтегазовое дело*. – 2013. – Т. 11. № 1. – С. 49–51.

34. Коломинский Я. Л. Психология взаимоотношений в малых группах : учеб. пособие / Я. Л. Коломинский. – Минск : ТетраСистемс, 2010. – 365 с.



35. Кротова Д. Н. Роль руководителя в формировании благоприятного социально-психологического климата / Д. Н. Кротова, Л. П. Лобачева // Научные труды ФКУ НИИ ФСИН России. – Москва, 2018. – С. 99–102.

36. Кузьмина Е. Г. Психология управления педагогическим коллективом : учеб. пособие / Е. Г. Кузьмина, Н. В. Бубчикова. – Орск : Изд-во Орского гуманитарно-технологического ин-та, 2009. – 347 с.

37. Кукосян Т. А. Профилактика педагогических конфликтов в дошкольной образовательной организации / Т. А. Кукосян, Т. Г. Сироштаненко // Векторы образования: от традиций к инновациям. – Москва, 2015. – С. 221–224.

38. Кутьина Е. В. Эмоциональное «выгорание» педагога дошкольного образовательного учреждения: диагностика и профилактика / Е. В. Кутьина // Детский сад от А до Я. – 2010. – № 1 (43). – С. 125–131.

39. Лосева Н. А. Организационно-педагогические условия формирования благоприятного социально-психологического климата в коллективе дошкольного образовательного учреждения / Н. А. Лосева, О. С. Сергейчук // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2015. – Т. 13. – С. 481–485.

40. Малашихина И. А. Педагогический коллектив : технологии и инновации : монография / И. А. Малашихина, Е. А. Селюкова. – Москва : Илекса, 2009. – 199 с.

41. Мартынова Е. В. Сущностные характеристики деятельности руководителя дошкольной образовательной организации в управлении конфликтами / Е. В. Мартынова // Вестник магистратуры. – 2017. – № 1-1 (64). – С. 31–34.

42. Мельник К. С. Особенности разрешения конфликтов в образовательной организации / К. С. Мельник // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 11. – С. 3806–3810.

43. Менеджмент дошкольной образовательной организации в

контексте нового законодательства : монография / Р. Ю. Белоусова, Э. П. Костина, А. Н. Новоселова [и др.]; под редакцией Р. Ю. Белоусовой. – Нижний Новгород: НИРО, 2016. – 203 с.

44. Молчанов С. Г. Основания для построения теории профессионально-педагогической компетентности / С. Г. Молчанов, Т. Н. Садыкова // Социум и власть. – 2018. – № 1 (69). – С. 113–126.

45. Незоренко Т. К. Стили руководства и их влияние на формирование морально-психологического климата в коллективе / Т. К. Незоренко. – Москва : Лаборатория Книги, 2010. – 102 с.

46. Олькина Е. А. Психолого-педагогические особенности благоприятного социально-психологического климата в дошкольных образовательных организациях / Е. А. Олькина // Психология, социология и педагогика. – 2017. – № 12. – С. 87–91.

47. Панфилова А. П. Социально-психологический климат в педагогическом коллективе : учеб. пособие / А.П. Панфилова. – Москва : Академия, 2011. – 241 с.

48. Панфилова А. П. Социально-психологический климат в педагогическом коллективе / А. П. Панфилова. – Москва : Эксмо, 2018. – 259 с.

49. Парыгин Б. Д. Социальная психология : учеб. пособие / Б. Д. Парыгин. – Санкт-Петербург : СПбГУП, 2013. – 616 с.

50. Попова Л. Г. Влияние социально-психологического климата на деятельность организации / Л. Г. Попова, Н. А. Захаревич // Век качества. – 2017. – № 1. – С. 110–121.

51. Почукова Т. А. Возможности и эффекты государственно-общественного управления в повышении качества образования современной образовательной организации / Т. А. Почукова // Сибирский учитель. – 2018. – № 4 (119). – С. 17-22.

52. Приказ Министерства образования и науки РФ от 17 октября 2013 г. N 1155 «Об утверждении федерального государственного

образовательного стандарта дошкольного образования». – URL: <https://base.garant.ru/70512244/> (дата обращения: 20.11.2020).

53. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 18 октября 2013 г. № 544н «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)». – URL: <https://base.garant.ru/70535556/> (дата обращения: 20.11.2020).

54. Психологическое здоровье специалиста социальной сферы : коллективная монография / авт. коллектив под науч. ред. Н. К. Баклановой, Ю. В. Чельшевой. – Москва : МГПУ, 2014. – 104 с.

55. Романовский И. Н. Анализ факторов формирования социально-психологического климата в коллективе / И. Н. Романовский // NovaUm.Ru. – 2017. – № 5. – С. 54–59.

56. Савельева М. В. Социально-психологические факторы формирования благоприятного психологического климата в коллективе / М. В. Савельева // Вестник УРАО. – 2011. – № 4. – С. 64–69.

57. Сваталова Т. А. Инструментарий оценивания профессиональной компетентности педагогов дошкольного образования. – URL: <https://dovosp.ru/wp-content/uploads/2016/11/svatalova.pdf> (дата обращения: 20.11.2020).

58. Свенцицкий А. Л. Краткий психологический словарь / А. Л. Свенцицкий. – Москва : Проспект, 2017. – 512 с.

59. Семенова М. Л. Управление педагогическим персоналом в дошкольной образовательной организации : учебно-методическое пособие / М. Л. Семенова. – Челябинск : Библиотека А. Миллера, 2019. – 120 с.

60. Сидоренко А. В. Групповая сплоченность как фактор повышения эффективности деятельности коллектива / А. В. Сидоренко, Е. И. Старкова, Е. А. Антошкина // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 39. – С. 111–115.

61. Слепцова Е. В. Оптимизация социально-психологического климата в коллективе / Е. В. Слепцова, Ю. В. Марычева // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2017. – № 8. – С. 72-75.

62. Социально-психологический климат в коллективах : учебно-методическое пособие / сост. Н. В. Шарафутдинова, Г. В. Касьянова. – Одинцово : Одинцовский гуманитарный ин-т, 2013. – 243 с.

63. Тихомирова, О. В. Формирование профессиональной компетентности педагога в предшкольном образовании в условиях повышения квалификации: автореферат дис. ... кандидата педагогических наук: 13.00.08; Ярослав. гос. пед. ун-т им. К. Д. Ушинского. – Ярославль, 2012. – URL: [http://www.iro.yar.ru/fileadmin/iro/kno/tihomirova\\_avtoref.pdf](http://www.iro.yar.ru/fileadmin/iro/kno/tihomirova_avtoref.pdf) (дата обращения: 20.11.2020).

64. Устюжанин А. П. Социально-психологические аспекты управления коллективом : учеб. пособие для повышения квалификации специалистов / А. П. Устюжанин, Ю. А. Утюмов. – Москва: Колос, 2014. – 112 с.

65. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ. – URL: <https://base.garant.ru/70291362/> (дата обращения: 20.11.2020).

66. Чередниченко И. П. Психология управления / И. П. Чередниченко, Н. В. Тельных. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2014. – 529 с.

67. Черепкова Н. В. Социально-психологический климат как неотъемлемая часть трудового процесса в коллективе / Н. В. Черепкова, С. А. Чугункин // Бюллетень медицинских интернет-конференций. – 2017. – № 1. – С. 245–247.

68. Черницына Е. С. Корпоративная культура и этика как средство предупреждения и разрешения конфликтов в образовательной организации / Е. С. Черницына // Дошкольная педагогика. – 2014. – № 6 (101). – С. 14–21.

69. Шакуров Р. Х. Мир человеческих отношений и образование / Р. Х. Шакуров. – Казань : КГТУ, 2006. – 339 с.

70. Шараева Л. Г. Разрешение конфликтов в образовательной организации / Л.Г. Шараева // Актуальные вопросы экономики и управления : материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2016 г.). – Москва : Буки-Веди, 2016. – С. 123–127.

71. Шарипов Ф. З. Педагогический менеджмент : учеб. пособие для студентов высших учебных заведений / Ф. В. Шарипов. – Москва : Университетская книга, 2014. – 479 с.

72. Шеметов П. В. Менеджмент : управление организационными системами : учеб. пособие / П. В. Шеметов, Л. Е. Чередникова, С. В. Петухова. – 4-е изд., стер. – Москва : Омега-Л, 2016. – 233 с.

73. Шепель В. М. Управленческая психология / В. М. Шепель. – Москва : Экономика, 2015. – 248 с.

74. Эксакусто Т. В. Основы психологии малых групп и управления коллективом : учеб. пособие / Т. В. Эксакусто. – Ростов-на-Дону : Изд-во Южного федерального ун-та, 2016. – 208 с.

75. Ярлова Т. В. Словарь педагогических терминов / Т. В. Ярлова. – Одинцово : Одинцовский гуманитарный ин-т, 2013. – 314 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### Методики диагностики социально-психологического климата

Методика А.Л. Журавлева

1. Распределение полномочий между руководителями и подчиненными:

а) централизует руководство, требует, чтобы о всех деталях докладывали именно ему;

б) пассивен в выполнении управленческих функций;

в) четко распределяет функции между собой, своими заместителями и подчиненными;

г) ожидает указаний сверху или даже требует их;

д) централизует руководство только в трудных ситуациях.

2. Действия руководителя в критических (напряженных) ситуациях:

а) переходит на более жесткие методы руководства;

б) не меняет способы руководства;

в) не обходится без помощи вышестоящих руководителей;

г) начинает более тесно взаимодействовать с подчиненными;

д) плохо справляется со своими обязанностями.

3. Контакты руководителя с подчиненными:

а) недостаточно общительный, с людьми разговаривает мало;

б) регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть;

в) умеет общаться, но специально ограничивает общение с подчиненными, держится от них на расстоянии;

г) старается общаться с подчиненными, но при этом испытывает трудности в общении;

д) общается в основном с активом коллектива.

4. Продуктивность работы коллектива в отсутствие руководителя:

а) исполнители работают хуже;

- б) коллектив не снижает продуктивности;
- в) исполнители постоянно работают не в полную силу;
- г) продуктивность работы повышается;
- д) коллектив работает с переменным успехом.

5. Отношение руководителя к советам и возражениям со стороны исполнителей:

- а) сам обращается за советом к подчиненным;
- б) не допускает, чтобы руководимые ему советовали и тем более возражали;
- в) подчиненные не только советуют, но могут давать указания своему руководителю;
- г) руководитель советуется даже тогда, когда обстоятельства не особенно требуют этого;
- д) если исполнители знают, как лучше выполнить работу, они говорят об этом своему руководителю.

6. Контроль деятельности подчиненных:

- а) контролирует от случая к случаю;
- б) всегда очень строго контролирует работу отдельных исполнителей и коллектива в целом;
- в) контролируя работу, всегда замечает положительные результаты, хвалит исполнителей;
- г) контролируя, всегда выискивает недостатки в работе;
- д) нередко вмешивается в работу исполнителей.

7. Соотношение решений производственных и социально-психологических задач в процессе руководства коллективом:

- а) его интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу;
- б) решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе;
- в) в работе не заинтересован, подходит к делу формально;

г) больше внимания уделяет налаживанию взаимоотношений в коллективе, а не выполнению производственных заданий;

д) когда нужно, защищает интересы своих подчиненных.

8. Характер приказов руководителя:

а) приказывает так, что хочется выполнять;

б) приказывать руководитель не умеет;

в) просьба руководителя не отличается от приказа;

г) приказы принимаются, но выполняются недостаточно хорошо и быстро;

д) его приказы вызывают у руководимых недовольство.

9. Отношение руководителя к критике со стороны подчиненных:

а) обычно не обижается, прислушивается к ней;

б) выслушивает, даже обещает принять меры, но ничего не делает;

в) не любит, когда его критикуют, и не старается скрыть это;

г) принимает критику только со стороны вышестоящих руководителей;

д) не реагирует.

10. Поведение руководителя при недостатке знаний:

а) сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком;

б) если что-то не знает, то не боится это показать и обращается за помощью к другим;

в) не стремится пополнить свои знания;

г) когда чего-то не знает, скрывает это и старается самостоятельно восполнить недостаток знаний;

д) если не знает, как решить вопрос или выполнить работу, то поручает это своим подчиненным.

11. Распределение ответственности между руководителем и подчиненными:



а) складывается впечатление, что он боится отвечать за свои действия, хочет уменьшить свою ответственность;

б) ответственность распределяет между собой и своими подчиненными;

в) всю ответственность возлагает только на себя;

г) нередко подчеркивает ответственность вышестоящих руководителей, старается свою ответственность переложить на них;

д) бывает, что руководитель, являясь ответственным за какое-то дело, пытается переложить его на своих замов или нижестоящих руководителей.

12. Отношение руководителя к своим заместителям или помощникам:

а) старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами;

б) добивается безотказного подчинения заместителей и помощников;

в) руководителю безразлично, кто у него работает заместителем (помощником);

г) осторожен по отношению к заместителям, потому что боится за свое положение;

д) не желает иметь рядом очень квалифицированного специалиста.

13. Эмоциональная удовлетворенность исполнителя в отсутствие руководителя:

а) исполнители довольны, когда отсутствует руководитель, они чувствуют некоторое облегчение;

б) с руководителем работать интересно, поэтому ожидают его возвращения;

в) отсутствие руководителя не замечается исполнителями;

г) вначале исполнители довольны, что руководитель отсутствует, а потом скучают;

д) сначала отсутствие руководителя чувствуется исполнителями, а затем быстро забывается.

14. Преобладающие методы воздействия на подчиненных:

а) для выполнения какой-то работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных;

б) всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит;

в) часто обращается к подчиненным с поручениями, просьбами, советами;

г) часто делает руководимым замечания и выговоры;

д) его замечания всегда справедливы.

15. Характер обращения руководителя с подчиненными:

а) всегда обращается к подчиненным вежливо и доброжелательно;

б) по отношению к подчиненным бывает нетактичным и даже грубым;

в) в обращении к подчиненным часто проявляет равнодушие;

г) создается впечатление, что вежливость руководителя неискренняя;

д) характер обращения с подчиненными у него часто меняется.

16. Участие членов коллектива в управлении:

а) руководитель привлекает членов коллектива к управлению;

б) нередко руководитель перекладывает свои функции на других;

в) управленческие функции не закрепляются стабильно, их распределение может меняться;

г) бывает, что управленческие функции фактически принимают на себя другие члены коллектива, а не руководитель;

д) управленческие функции выполняет только руководитель.

17. Поддержание руководителем трудовой дисциплины:

а) стремится к формальной дисциплине и идеальному подчинению;

б) не может влиять на дисциплину;

в) умеет поддерживать дисциплину и порядок;

г) дисциплина выглядит хорошей, так как подчиненные боятся руководителя;

д) недостаточно пресекает нарушения дисциплины.

18. Характер общения руководителя с исполнителями:

а) общается с подчиненными только по деловым вопросам;

б) заговаривая с подчиненными о деле, руководитель спрашивает и о личном, о семье;

в) часто общается по личным вопросам, не касаясь дела;

г) инициатива общения исходит от исполнителей, руководитель редко заговаривает сам;

д) нередко руководителя трудно понять в общении с ним.

19. Характер принятия решения по руководству коллективом:

а) руководитель единолично вырабатывает решения или отменяет их;

б) редко берется за выполнение сложного дела, а скорее уходит от этого;

в) старается решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы;

г) решает только те вопросы, которые сами возникают, не старается заранее предусмотреть их решение;

д) берется за решение в основном мелких вопросов.

20. Взаимоотношения между людьми в коллективе:

а) в коллективе недостаточно развиты взаимопомощь и взаимное доверие;

б) старается, чтобы на работе у подчиненных было хорошее настроение;

в) в коллективе наблюдается повышенная текучесть кадров, люди нередко уходят из коллектива и не жалеют об этом;

г) люди относятся друг к другу чутко, по-дружески;

д) в присутствии руководителя исполнителям постоянно приходится работать в напряжении.

21. Предоставление самостоятельности подчиненным:

а) способствует тому, чтобы подчиненные работали самостоятельно;

б) иногда руководитель навязывает свое мнение, а говорит, что это мнение большинства;

в) исполнители работают больше по указаниям руководителя, нежели самостоятельно;

г) исполнители предоставлены сами себе;

д) предоставляет подчиненным самостоятельность лишь время от времени.

22. Отношение руководителя к советам других:

а) регулярно советуется с исполнителями, особенно с опытными работниками;

б) советуется с подчиненными только в сложной ситуации;

в) обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми исполнителями;

г) с удовольствием прислушивается к мнению коллег;

д) советуется только с вышестоящими руководителями.

23. Соотношение инициативы руководителя и подчиненных:

а) инициатива подчиненных руководителем не принимается;

б) считает, что лучше сделать меньше (тогда меньше спросят);

в) руководитель поддерживает инициативу подчиненных;

г) руководитель не может действовать сам, а ждет, когда его «подтолкнут»;

д) инициативу не проявляют ни руководитель, ни подчиненные.

24. Характер требовательности руководителя:

а) его любимый лозунг: «Давай, давай!»;

б) он требователен, но заодно и справедлив;

в) о нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым;

г) пожалуй, он не очень требовательный человек;

д) руководитель требователен к себе и к другим.

25. Отношение руководителя к нововведениям:

а) наверное, он консервативен, потому что боится нового;

б) охотно поддерживает целесообразные нововведения;

в) поддерживая нововведения в сфере производства, с большим трудом меняет характер общения с людьми;

г) у него лучше получается с нововведениями в непроизводственной сфере (в быту, на отдыхе, в межличностных отношениях);

д) нововведения проходят мимо руководителя.

26. Привлечение членов коллектива к выработке решений:

а) в своей работе широко опирается на общественные организации;

б) многие вопросы решаются коллективом на общем собрании;

в) некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие;

г) большинство вопросов решает за коллектив сам руководитель;

д) руководитель способствует внедрению различных форм самоуправления в коллективе.

27. Отношение руководителя к самому себе:

а) руководителю безразлично, что о нем думают подчиненные;

б) никогда и ни в чем не проявляет своего превосходства над исполнителями;

в) считает себя незаменимым в коллективе;

г) увлеченно занимается своим делом и не думает о том, как его оценивают;

д) руководитель излишне критичен по отношению к исполнителям.

## Методика А.Н. Лутошкина

1.	Преобладает бодрый, жизнерадостный тон настроения		Преобладает подавленное настроение
2.	Доброжелательность в отношениях, взаимные симпатии		Конфликтность в отношениях и антипатии
3.	В отношениях между группировками внутри коллектива существует взаимное расположение, понимание		Группировки конфликтуют между собой
4.	Членам коллектива нравится вместе проводить время, участвовать в совместной деятельности		Проявляют безразличие к более тесному общению, выражают отрицательное отношение к совместной деятельности.
5.	Успехи или неудачи товарищей вызывают сопереживание, искреннее участие всех членов коллектива		Успехи или неудачи товарищей оставляют равнодушными или вызывают зависть, злорадство
6.	С уважением относятся к мнению друг друга		Каждый считает свое мнение главным, нетерпим к мнению товарищей.
7.	Достижения и неудачи коллектива переживаются как свои собственные		Достижения и неудачи коллектива не находят отклика у членов коллектива
8.	В трудные минуты для коллектива происходит эмоциональное единение «один за всех и все за одного»		В трудные минуты коллектив «раскисает», возникают ссоры, потерянности, взаимные обвинения
9.	Чувство гордости за коллектив, если его отмечают руководители		К похвалам и поощрениям коллектива здесь относятся равнодушно
10.	Коллектив активен, полон энергии		Коллектив инертен и пассивен
11.	Участливо и доброжелательно относятся к новым членам коллектива, помогают им освоиться в коллективе		Новички чувствуют себя чужими, к ним часто проявляют враждебность
12.	Совместные дела увлекают всех, велико желание работать коллективно		Коллектив невозможно поднять на совместное дело, каждый думает о своих интересах
13.	В коллективе существует справедливое отношение ко всем членам, поддерживают слабых, выступают в их защиту		Коллектив заметно разделяется на «привилегированных», пренебрежительное отношение к слабым

Методика К. Томаса (адаптация Н.В. Гришиной)

1. А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса. Б. Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба не согласны.

2. А. Я стараюсь найти компромиссное решение. Б. Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого и моих собственных.

3. А. Я обычно настойчиво стремлюсь добиться своего. Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

4. А. Я стараюсь найти компромиссное решение. Б. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека

5. А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого. Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6. А. Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя. Б. Я стараюсь добиться своего.

7. А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно. Б. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.

8. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего. Б. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

9. А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий. Б. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10. А. Я твердо стремлюсь достичь своего. Б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11. А. Первым делом я стараюсь определить то, в чем состоят все интересы и вопросы. Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

12. А. Зачастую я стараюсь избегать занимать позицию, которая может вызвать споры. Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

13. А. Я предлагаю среднюю позицию. Б. Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.

14. А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах. Б. Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов.

15. А. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения. Б. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.

16. А. Я стараюсь не задеть чувства другого. Б. Я стараюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17. А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего. Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18. А. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем. Б. Я даю другому возможность остаться при своем мнении, если он тоже идет мне навстречу.

19. А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы. Б. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы решить его окончательно.

20. А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия. Б. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

21. А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого. Б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.



22. А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека. Б. Я отстаиваю свои желания.

23. А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас. Б. Иногда я представляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24. А. Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям. Б. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.

25. А. Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов. Б. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

26. А. Я предлагаю среднюю позицию. Б. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания другого.

27. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры. Б. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего. Б. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.

29. А. Я предлагаю среднюю позицию. Б. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

30. А. Я стараюсь не задеть чувств другого. Б. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### Результаты исследования социально-психологического климата в ДОО

#### Результаты по методике А.Л. Журавлева

Список педагогов	Стиль руководства	
	констатирующий этап	контрольный этап
1	либеральный	демократический
2	авторитарный	демократический
3	смешанный	демократический
4	авторитарный	авторитарный
5	авторитарный	авторитарный
6	либеральный	демократический
7	смешанный	смешанный
8	смешанный	смешанный
9	смешанный	смешанный
10	авторитарный	демократический
11	либеральный	авторитарный
12	демократический	демократический
13	смешанный	смешанный
14	авторитарный	авторитарный
15	авторитарный	авторитарный
16	авторитарный	либеральный
17	либеральный	демократический
18	авторитарный	либеральный

## Результаты по методике А.Н. Лутошкина

Список педагогов	Критерии оценки благоприятности или неблагоприятности климата педагогического коллектива												Итого	
	бодрое / подавленное настроение	доброжелательность / конфликтность	понимание / противоборство	взаимодействие / разобщенность	сопереживание / равнодушие	уважение / нетерпимость	достижения и неудачи коллектива	единение / взаимные обвинения	чувство гордости за коллектив есть / нет	коллектив активен / инертен	отношение к новичкам	совместные дела увлекают / разобщают		справедливое отношение есть / нет
Констатирующий этап														
1	1	-2	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	-2	4
2	0	0	1	1	0	-1	-1	-1	0	-1	-1	-1	0	-4
3	2	2	1	2	1	-1	0	0	-1	1	1	0	1	9
4	2	1	2	2	0	2	0	1	1	0	1	0	0	12
5	1	2	1	1	0	-1	1	1	0	0	1	1	0	8
6	0	1	2	1	1	0	0	1	-1	-1	1	1	1	7
7	2	2	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	13
8	0	0	1	1	0	1	0	0	1	-1	-1	0	0	2
9	2	1	1	1	1	-1	0	0	1	1	-1	0	0	6
10	1	2	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	10
11	0	0	1	1	0	1	0	0	1	-1	-1	0	0	2
12	1	2	1	1	0	-1	1	1	0	0	1	1	2	10
13	0	0	1	1	0	-1	-1	-1	0	-1	-1	-1	2	-2
14	2	1	2	2	0	2	0	1	1	1	1	1	0	14
15	2	1	1	1	1	-1	0	0	1	1	-1	0	0	6
16	2	2	1	1	1	2	1	1	0	0	0	0	0	11
17	0	0	1	1	0	1	0	0	1	-1	-1	0	1	3
18	1	2	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	8
19	17	21	21	21	7	3	3	7	7	0	3	4	7	

6,6 баллов – низкая степень (незначительная) благоприятности														
Контрольный этап														
1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	11
2	2	2	1	1	0	-1	1	1	0	0	0	0	0	7
3	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	20
4	2	1	2	2	0	2	0	1	1	0	1	0	0	12
5	1	2	1	1	1	2	1	1	1	0	1	1	1	14
6	1	1	2	2	1	2	0	1	2	2	2	1	2	19
7	3	2	3	3	3	3	2	2	2	1	1	1	1	27
8	3	3	1	1	3	1	0	2	1	1	0	1	1	18
9	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	18
10	1	2	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	12
11	2	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	9
12	2	2	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	2	13
13	0	0	1	1	0	-1	-1	-1	0	1	-1	1	2	2
14	3	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	24
15	2	2	1	2	1	1	1	0	1	1	0	0	0	12
16	2	2	1	2	1	2	1	1	0	2	0	2	0	16
17	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	9
18	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	1	29
	33	30	24	27	19	23	16	19	17	16	15	16	17	
	15,1 баллов – средний уровень благоприятности													