



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

44.04.02 Психолого-педагогическое образование

Направленность программы магистратуры

«Управление и экспертиза в дошкольном образовании»

Форма обучения очная

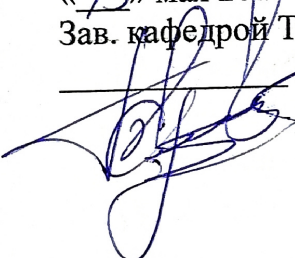
Проверка на объем заимствований:

80,5 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

« 13 » мая 2021 г.

Зав. кафедрой ТМиМДО


Б. А. Артёменко

Выполнила:

Студент группы ОФ-202/267-2-1

Мусаева Маргарита Алиевна

Научный руководитель:

к. п. н., доцент кафедры ТМиМДО

Марина Леонидовна Семенова

Челябинск

2021

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ КЛИМАТОМ В ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	11
1.1 Состояние проблемы управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации в психолого-педагогической литературе.....	11
1.2 Особенности процесса управления социально - психологическим климатом в дошкольной образовательной организации.....	18
1.3 Организационно-педагогические условия управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации	29
Выводы по первой главе.....	39
ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ПОИСКОВАЯ РАБОТА ПО РЕАЛИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННО - ПЕДАГОГИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ КЛИМАТОМ В ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	41
2.1 Цель и задачи опытно-поисковой работы по изучению процесса управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации.....	41
2.2 Реализация организационно-педагогических условий управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации	47
2.3 Результаты опытно - поисковой работы по реализации организационно - педагогических условий управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации	51
Выводы по второй главе.....	56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	59
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	63

ПРИЛОЖЕНИЕ 1	71
ПРИЛОЖЕНИЕ 2	80
ПРИЛОЖЕНИЕ 3	83

ВВЕДЕНИЕ

В современном мире постоянно возрастает интерес к управлению социально-психологическим климатом в коллективе. Положительный социально-психологический климат в коллективе дошкольной образовательной организации (далее СПК) является важным условием эффективности профессиональной деятельности, и взаимодействия внутри коллектива. Любые отношения в педагогическом коллективе напрямую влияют на процесс образовательной деятельности. Поэтому процесс управления СПК в дошкольной образовательной организации является основной практической задачей заведующего дошкольной образовательной организации (далее ДОО).

Особенность дошкольной образовательной организации заключается в том, что социально психологический климат педагогов, их стиль деятельности и межличностные отношения, переносятся на детский коллектив. СПК педагогического коллектива влияет на настроение его участников, определяет их трудоспособность, все это влияет на эмоциональное состояние детской группы. Поэтому необходимо изучать состояние СПК в коллективе ДОО оптимизировать социально-психологический климат в педагогическом коллективе.

Процесс управления социально-психологическим климатом требует понимания индивидуально-психологических особенностей воспитателей, их настроения, взаимоотношений педагогов. Полноценная реализация личностных возможностей коллектива в целом и отдельных его участников оказывает влияние на результат трудовой деятельности

Актуальность на социально-педагогическом уровне определяется социальными запросами общества на создание такой системы дошкольного образования, которая способна реализовать обновленное содержание образования, инновационные педагогические технологии, создать условия для организации профессионального

педагогического взаимодействия на основе бесконфликтного общения и сотрудничества.

Изучение научной литературы свидетельствует о том, что в настоящий момент собран достаточный потенциал для решения научных и практических задач, связанных с проблемой управления в целом и управления социально-психологическим климатом в частности.

В педагогической, психологической и социологической литературе обсуждаются различные аспекты управленческой деятельности в образовании – исследование закономерностей управления (Ю.В. Васильев, Ю.А. Конаржевский, Т.И. Шамова, М.М. Поташник, М.Н. Скаткин, Ю.К. Бабанский, М.И. Кондаков, и др.), совершенствование управленческих компетенций руководителей образовательных учреждений (К.Ю. Белая, Т.А. Данилина, В.И. Загвязинский, В.И. Зверева, Б.С. Гершунский, Л.В. Поздняк, Л.С. Киселева, Л.И. Фалюшина, Ю.А. Конаржевский, В.С. Лазарев, Л.М. Митина, Э.Ф. Зеер, П.И. Третьяков, и др.). В исследованиях Ф.М. Бородкина, Н.В. Гришиной, С.М. Емельянова, Г.И. Козырева, А.Г. Здравомыслова, А.Я. Анцупова, Н.Н. Обозова, Б.И. Хасанова, В. Зигерта, Л. Ланг, У. Мастенбрук, Х. Корнелиус, Ш. Фэйр, Р. Фишер, доказано, что создание положительного настроения педагогов – это объективная и необходимая предпосылка эффективной деятельности руководителя.

В разное время, в психолого-педагогической литературе к проблеме формирования благоприятного психологического климата обращались такие педагоги и ученые как Н.П. Аникеева, А.Н. Лутошкин, Ю.М. Жуков, О.И. Зотова, И.Е. Шварц, А.Г. Ковалев, А.С. Макаренко, Р.С. Немов, А.В. Петровский, В.Е. Панферова, В.В. Бойко, Б.Д. Парыгин, А.И. Донцов, А.Н. Сухов, Е.В. Шорохова, В.В. Шпалинский и др. Это позволяет утверждать, что исследования в данной области активно ведутся, однако управленческому вопросу в современных педагогических исследованиях уделяется мало внимания, что актуализирует проблему на научно-

теоретическом уровне.

На научно-методическом уровне актуальность проблемы определяется тем, что задачи, стоящие сегодня перед дошкольной образовательной организацией, требуют повышения профессиональной компетентности руководителей в вопросе управления социально-психологическим климатом. Практика показывает, что руководители очень часто используют неэффективные способы управления социально-психологическим климатом, что приводит к трудностям в управлении коллективом. В связи с этим потребность в выделении и осмыслении эффективных способов управления СПК в дошкольной образовательной организации становится проблемой, требующей разрешения.

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

– между необходимостью создания благоприятного социально-психологического климата в профессиональной деятельности в условиях бесконечного реформирования системы образования и отсутствием сформированной системы отношений руководителя и подчиненных, способствующей успешному управлению социально-психологическим климатом в ДОО;

– между 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;

– между практической востребованностью процесса управления социально-психологическим климатом в ДОО и недостаточной компетентностью руководителей в решении данной проблемы.

Указанные противоречия определяют **проблему** исследования:

«Каковы 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: теоретически изучить и практически проверить эффективность 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: процесс управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации будет эффективным, если будут реализованы следующие организационно-педагогические условия:

- 1) использование руководителем принципа коллегиальности в процессе управления дошкольной образовательной организации;
- 2) сплочение коллектива, посредством совместных мероприятий;

Задачи исследования:

1. Изучить психолого-педагогическую литературу по проблеме управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации.
2. Выявить и теоретически обосновать организационно-педагогические условия управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации.
3. Опытным-поисковым путем проверить организационно – педагогические условия управления социально-психологическим

климатом в дошкольной образовательной организации.

Методы исследования:

– теоретические: анализ психолого-педагогической литературы, изучение, анализ и обобщение опыта.

– эмпирические: наблюдение, опрос, анкетирование.

Методологическая основа 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 (Л.С. Выготский, А.Н. Леонтьев, П.Я. Гальперин, Б.Г. Ананьев, Р.Х. Шакуров, С.Л. Рубинштейн);

– исследования по управлению дошкольным образовательным учреждением и определению содержания деятельности руководителя образовательного учреждения (М.Н. Скаткин, Ю.А. Конаржевский, Ю.В. Васильев, Л.И. Фалюшина, К.Ю. Белая, Т.И. Шамова, М.И. Кондаков, П.И. Третьяков,);

– 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.).

Этапы исследования:

Констатирующий этап (сентябрь - декабрь 2019 г.) – была выбрана тема исследования, сформулированы исходные теоретически позиции, цель, объект, предмет и гипотеза, намечены задачи исследования и диагностический инструментарий. Изучалась психолого-педагогическая литература по проблемам управления социально-психологическим климатом в коллективе, определялись методологические основы и понятийный аппарат исследования, был выявлен исходный уровень социально-психологического климата в коллективе.

Формирующий этап (декабрь – апрель 2019 г.) – включал в себя проверку гипотезы, разработку методических рекомендаций для руководителя по управлению социально-психологическим климатом коллектива, обработку полученных результатов.

Контрольный этап (май 2020 г.) – включал в себя повторную диагностику социально-психологического климата в коллективе, сравнительный анализ полученных результатов констатирующего и контрольного этапов исследования, формирование выводов и заключения.

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что в исследовании раскрыты основные организационно-педагогические условия, которые влияют на управление социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации.

Практическая значимость исследования состоит в том, что в процессе исследования подобран диагностический инструментарий, который может быть использован для диагностирования социально – психологического климата в коллективе дошкольной образовательной организации. В исследовании разработан комплекс мероприятий, направленный на управление социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации.

База исследования: исследование проводилось на базе Муниципального автономного дошкольного образовательного учреждения «Детский сад № 23 г. Челябинска».

Апробация и внедрение результатов исследования осуществлялась на Международных научно-практических конференциях:

1. XVII Международная научно-практическая конференция «Актуальные проблемы дошкольного образования», Челябинск, Россия, апрель 2020 г.

2. XVIII Международная научно-практическая конференция «Актуальные проблемы дошкольного образования», Челябинск, Россия, апрель 2021 г.

Структура работы: работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников, приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ КЛИМАТОМ В ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Состояние проблемы управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации в психолого-педагогической литературе

Изучение проблемы управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации требует обращения к характеристике понятий. Для раскрытия сущности социально-психологического климата, нами было принято решение провести сравнительную характеристику понятий «психологический климат» и «социально-психологический климат».

Психологический климат в коллективе ДОО, является объектом изучения многих отечественных исследователей. В отечественной психологии существует четыре подхода к определению данного понятия. Согласно точке зрения таких исследователей как П.П. Бурева, Н.Н. Обозов, Е.С. Кузьмин, Л.К. Уделов, К.К. Платонов, Б.Д. Парыгин, В. М. Шепель психологический климат следует считать феноменом, имеющим две стороны:

- социальную (понимание педагогами взаимоотношений в трудовом коллективе, условий труда);
- психологическую (уровень коллективного сознания, внутренняя удовлетворенность условиями трудовой деятельности) [32, с. 195].

На сегодняшний день в различных психолого-педагогических исследованиях отсутствует конкретное определение понятия «психологический климат». Разные ученые по-разному трактуют понятие психологического климата в коллективе.

Рассмотрим подробнее содержания данных подходов в таблице 1.

Таблица 1 – Понятие психологического климата в психолого-педагогических исследованиях

Автор	Содержание понятия
А.И. Лутошкин	Психологический климат коллектива – это эмоциональный настрой определённого коллектива, в котором соединяются настроения людей, их переживания и волнения, взаимоотношения друг, отношение к работе, к событиями вокруг [34].
В. М. Шепель	Психологический климат – это эмоциональный окрас психологических связей в коллективе, возникающий на основе их симпатии, сходства характеров, склонностей, интересов[57].
Б.Ф. Ломов	Психологический климат - система психологических по природе отношений между членами коллектива, а также взаимных требований, это общий настрой, стиль совместной деятельности, интеллектуальное, эмоциональное и волевое единство коллектива [25].
Ю.Л. Неймер	Психологический климат содержит в себе две стороны: психологическую, которая раскрывается в эмоционально-волевых и интеллектуальных состояниях группы и социально-психологическую, проявляющуюся в интегративных особенностях психологии группы, значимых для сохранения ее целостности и для функционирования [40].
А. А. Бондалев	Психологический климат - качественная сторона межличностных отношений, проявляющаяся в системе психологических условий, препятствующих или способствующих совместной деятельности и разностороннему развитию членов коллектива [9].

Проанализировав данные понятия, можно сделать вывод, что психологический климат содержит в себе несколько видов отношений:

- отношения внутри коллектива по вертикали (отношения с руководством, принятие руководителя коллективом с одной стороны, и степень принятия участия в управлении, удовлетворенность своим участием в управлении с другой стороны);
- взаимоотношения внутри коллектива по горизонтали (уровень сплоченности коллектива, характер отношений с коллегами);
- отношение к труду (удовлетворенность процессом трудовой деятельности, эффективность трудовой деятельности и т.п.).

Выявленные автором ряды отношений свидетельствуют о том, что психологический климат является характерным для социального взаимодействия, то есть взаимодействия в интересах общества, в соответствии с его потребностями и общественными интересами. Таким

образом, психологический климат описывает специфику взаимодействия личности с трудовым коллективом и с условиями труда. Понятие психологический климат чаще используют, когда отображают, психическое состояние непосредственно участников коллектива.

Перейдем к раскрытию понятия «социально-психологический климат».

Б.Д. Парыгин отмечает, что СПК в коллективе выражается относительно стабильным психологическим настроем персонала, который проявляется в трудовой деятельности организации [43, с. 92].

В исследованиях Г.М. Андреевой СПК – это качественный аспект взаимоотношений, выраженный в виде психологических условий, воздействующих на продуктивную деятельность и общее развитие личности [4, с. 92].

Анализ данных понятий показал, что раскрытие понятия «социально-психологический климат», в исследованиях авторов схожи, основой всех определений является, то что, СПК отражает специфику взаимодействия личности с социальной средой. Это понятие чаще используют, когда описывают межличностные отношения педагогов.

Анализ различных источников позволяет сделать вывод, что социально-психологический климат представляет собой многофункциональное социально-психологическое образование, которым руководствуется любая деятельность в коллективе. Его специфика заключается в том, что он является интегральной и динамической характеристикой психических состояний всех участников коллектива. Сформированные отношения в коллективе, выступают в качестве условий трудового общения и взаимодействия, требующих от участника коллектива определенного стиля поведения. Социально-психологический климат – это показатель психологического настроения в коллективе, формируя который необходимо четко разграничивать элементы социально-психологического климата и факторы, влияющие на него.

Социально-психологический климат, как интегральное состояние коллектива, включает в себя целый ряд различных характеристик. Поэтому он неизмерим по какому-либо одному показателю. Разработана определенная система характеристик, основываясь на которых появляется возможность оценить уровень и состояние социально-психологического климата.

Проанализировав ряд источников, нами были выявлены характеристики благоприятного и не благоприятного социально-психологического климата. Благоприятный социально-психологический климат выражается в следующем:

- бодрость членов коллектива, жизнерадостный тон взаимоотношений, оптимистический настрой; взаимоотношения основываются на сотрудничестве, взаимопомощи; совместные дела приносят коллективу удовлетворенность, участникам нравится совместное времяпровождение; в коллективе присутствуют поддержка и одобрение, а также конструктивная критика;

- отношения в коллективе складываются на взаимоуважении, члены коллектива справедливы, присутствует помощь новым сотрудникам ДОО;

- у членов коллектива наблюдаются такие личностные характеристики, как честность, принципиальность, трудолюбие и бескорыстие;

- члены коллектива энергичны, активны, отзывчивы, способны на общественно-полезную деятельность, добиваются высоких показателей;

- коллеги искренне сопереживают друг другу при неудачах, победы же вызывают чувство совместной радости и гордости у всех членов коллектива.

Показатели неблагоприятного социально-психологического климата:

- подавленное настроение, пессимистический настрой, отмечается конфликтность, агрессия, отсутствует взаимная симпатия людей друг к другу, наблюдается соперничество;

– нормы равенства и справедливости во взаимоотношениях отсутствуют, члены коллектива с презрением относятся к слабым, присутствуют насмешки, избегание новых членов коллектива;

– в коллективе отсутствуют такие черты личности, как честность, справедливость трудолюбие;

– наблюдается пассивность членов коллектива, желание отстраниться от остальных, сложности с организацией совместной деятельности;

– члены коллектива относятся с равнодушием к успехам или неудачам коллег, в коллективе присутствует зависть;

– наблюдается неспособность к объединению для решения трудных ситуаций, коллектив склонен к ссорам, обвинениям, закрыт к сотрудничеству.

О.Е.Алехина отмечает, что огромное значение при формировании социально-психологического климата стоит уделять осознанию общих целей организации и персонала. Преданность работников организации, ее целям положительно влияет на работу всей организации. Когда климат компании является позитивным, персонал стремится сделать все, на что он способен в своей деятельности. В работе людей присутствует энергичность и энтузиазм, это связано с тем, что они рассматривают цели организации как свои собственные цели. Такие сотрудники самостоятельно видят спектр своих обязанностей и стремятся выполнять свою работу на высоком уровне [3, с. 50].

Зарубежные исследователи в процессе управления СПК описывают такое понятие как доверие. Доверие – это один из основных компонентов успешной организации. С одной стороны, доверие – это проблема отношений между людьми, то есть важная составляющая СПК организации. Но с другой, расширенной точки зрения, доверие – это сильнейшее качество, оказывающее влияние практически на все, что происходит в ДОО и а также на структуру и атмосферу организации.

К факторам, формирующим доверие, относятся открытость, лояльность, порядочность, компетентность сотрудников фирмы. Все эти факторы формируют «Оптимальный социально-психологический климат», в организации.

«Оптимальный социально-психологический климат» складывается из

ряда мероприятий, к которым относятся:

- проведение соревнований «Лучшая развивающая предметно-пространственная среда», «Лучший педагог», и т.д.

- проведение спортивных мероприятий; – подарки на праздничные даты

ДОО или личные подарки к праздничным датам в жизни сотрудника;

- размещение фотографий на доске почета или на сайте ДОО;

- приоритет при планировании рабочих графиков и графиков отдыха;

- публикация информации о ДОО по результатам трудовой деятельности с привлечением сотрудников для интервью;

Система управления коллективом рассматривается как совокупность инструментов, оказывающих прямое или косвенное влияние на сотрудников. Применение данных инструментов становится возможным при комплексном мотивационном воздействии на педагогов со стороны всех составляющих системы управления. С помощью данных инструментов возрастает как мотивация персонала, так и уровень СПК в коллективе образовательной организации [26].

Одним из таких инструментов является сплочение коллектива ДОО. Понятие сплоченность коллектива является родственным по значению понятию социально-психологического климата, под которым понимается степень удовлетворенности отношениями между членами коллектива и эмоциональной приемлемости. Сплоченность коллектива основывается на основе взглядов коллектива на вопросы организации деятельности их

организации. Результат совместной деятельности часто зависит от реализации возможностей участников коллектива. Благоприятный СПК в коллективе существенно влияет на результативность трудовой деятельности, он перестраивает человека, развивает в педагоге новые возможности и проявляет потенциальные способности.

Исходя из вышесказанного, делаем вывод, что управление социально-психологическим климатом является актуальным направлением деятельности в области социальных отношений коллектива, так как от СПК в коллективе зависит внешняя мотивация, эффективность коллективной трудовой деятельности и отношение персонала к труду, что формирует у коллектива удовлетворенность работой. СПК играет существенную роль в создании корпоративной культуры и развитии эффективности функционирования коллектива, работающего по общим целям организации. СПК дошкольной образовательной организации, проявляющийся, в первую очередь, во взаимоотношениях педагогов этим не ограничивается. Он влияет на мировосприятие и мироощущение педагогов, на их отношение к окружающему миру в целом. Что, в свою очередь, отражается на личностных качествах педагогов дошкольной образовательной организации.

Таким образом, СПК - это настроение группы, выражающееся в межличностных отношениях людей, объединенных одной целью. СПК – это обобщенное воздействие различных факторов, влияющих на сотрудников организации. Он отражается в трудовой мотивации, общении в коллективе и межличностных отношениях.

Важнейшим направлением в изучении отношений педагогов является взаимодействие внутри коллектива дошкольной образовательной организации. От СПК в коллективе, сущности организационной структуры во многом зависит как внешняя и внутренняя мотивация педагогов, так и результат общей деятельности всего коллектива, его отношение к выполнению своей работы, а в конечном итоге и удовлетворенность

трудовой деятельностью. СПК климат влияет на создание организационной культуры организации и повышения результативности работы коллектива, объединенного одной целью.

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

В данном параграфе мы рассмотрим особенности процесса управления социально - психологическим климатом в ДОО, которые необходимо будет учитывать руководителю при организации своей деятельности в коллективе.

Проблема управления СПК в коллективе занимает ведущее место во всей системе управления организацией и здесь необходимо решать три неразрывных задачи: улучшение группового и организационного климата; изменение модели руководства; изучение и практическое применение конструктивных способов решения конфликтов в ДОО.

Б.В. Куприянов отмечает, что социально-психологический климат познаётся каждой личностью как удовлетворенность отношениями с руководством организации, коллегами по работе, результативностью трудовой деятельности. Все это способствует повышению общего состояния человека, развитию его творческого потенциала, что положительно влияет на желание быть участником данного коллектива, применять свои личностные, физические и творческие способности на пользу коллегам [30, с. 101].

И.Н. Герчинкова в своих исследованиях описывает СПК коллектива, как важный фактор деятельности, влияющий на общую систему социальных отношений, образ жизни работников, производительность труда, творческий подход, личные достижения [16, с. 56].

В свою очередь, существует большое количество факторов, оказывающих влияние на сам СПК. Повлиять на некоторые из них оказывается затруднительным для руководителя. Такие факторы делятся

на 2 группы: внешние и внутренние. Внешние факторы возникают благодаря событиям, происходящим за пределами ДОО. К ним относят проблемы в семьях, социальные проблемы общества, отношения с друзьями и т. д.

Так как внешние факторы не находятся под прямым контролем руководителя, он должен обладать высоким уровнем опыта и компетентности, для того чтобы предотвратить влияние внешних факторов на трудоспособность коллектива ДОО. Зачастую руководитель упускает внешние факторы из контроля, в связи с этим большее внимание руководителя уделяется именно тем факторам, которые влияют на СПК внутри организации.

Проанализировав ряд исследований, нами были выявлены внутренние климатообразующие факторы (таблица 2).

Таблица 2 – Внутренние климатообразующие факторы в коллективе

Фактор	Описание
Стиль управления руководителя	Оказывает влияние на настроение, поведение людей, на их взаимоотношения. Удовлетворенность стилем руководства и его последствия формируют отношение к работе
Отлаженность процесса трудового	Субъективно оцениваемые экономические, организационно-управленческие и материально-технические условия, в которых работает педагог. Неудовлетворенность работников образовательного учреждения трудовым процессом оказывает отрицательное влияние на СПК коллектива ДОО
Личные качества работников	Затрудняют деятельность и взаимоотношения в коллективе. Лица, склонные конфликтовать, нетерпимые к мнению других, с завышенной самооценкой, необоснованным уровнем притязаний и низкой культурой поведения провоцируют ухудшение социально-психологического климата
Корпоративная культура	Закрепляет межличностные отношения в коллективе. При сильном групповом самосознании лица, отрицательно влияющие на общую цель, подвергаются осуждению
Психологическая совместимость	Способность людей к взаимодействию в связи с их психофизиологическими и социальными качествами личности. Психологическая совместимость определяется совокупностью личностных качеств

Продолжение таблицы 2

Фактор	Описание
Размеры коллектива	Большие первичные коллективы склонны к распаду. В малых коллективах трудно найти общие интересы
Возрастной состав коллектива	Сочетание в педагогическом коллективе людей различного профессионального мастерства, опыта показывает положительный результат, разделяя педагогов на себя самих и свою деятельность
Сплоченность	Означает единое поведение всех его членов, основанное на общности интересов, норм, целей, ценностных ориентаций и действий.
Коллективное мнение	Совместные ожидания, требования, в которых выражается отношение членов коллектива к вопросам, событиям, фактам, затрагивающим их потребности и интересы
Коллективное настроение	Общее эмоциональное состояние, влияющее на проявление личностных особенностей, качество общей и индивидуальной работы в коллективном настроении.
Традиции	Социально-психологический фактор, стабилизирующий деятельность, взаимоотношения и структуру коллектива. Они формируют устойчивые формы активности сотрудников организации и проявляются в развитии и воспроизводстве духовных ценностей.

Таким образом, на СПК в коллективе воздействуют причастность педагога к коллективу в целом, понимание своего положения в коллективе, отношение к другим педагогам, ценности и традиции коллектива. Все члены коллектива вырабатывают в себе соответствующее сознание, восприятие, соответствующие СПК.

Уровень организационной культуры, характер взаимоотношений в коллективе образовательной организации, уровень сплоченности коллектива, уровень организованности и понимание своей роли в коллективе сказываются на результатах деятельности всей дошкольной образовательной организации[41].

По мнению М.Л. Семеновой, управление СПК дошкольной образовательной организации 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 [49].

В своих исследованиях О.Е. Алехина описывает личностные характеристики педагогов. Автор отображает, что для педагогического персонала характерны: волнения, тревожность, напряжение, эмоционально неустойчивое состояние[3].

Анализируя особенности рассматриваемой профессиональной деятельности педагога, следует учитывать дополнительные проблемы, отрицательно влияющие на психологическое состояние педагога ДОО к ним относят:

- изменчивость времени и динамичность (быстрая смена информации);
- высокая степень востребованности образовательных услуг ДОО;
- модернизация системы дошкольного образования, возросшие требования к квалификации педагогов;
- возросшие требования к уровню психологической включенности педагогов в трудовую деятельность, рост их личностных притязаний, необходимость роста социального и психологического

потенциала личности педагога и многое другое [7].

Н.А. Лосева описывает в своих работах особенности женского коллектива. По ее мнению СПК женского коллектива всегда описывается особенной для совместной деятельности атмосферой эмоционального и психического состояния всех сотрудников. Атмосфера коллектива может быть созерцательной или деятельной, будничной или праздничной, пессимистичной или жизнерадостной, анархичной или целеустремленной [33, с. 481].

О.Е. Алехина отмечает в своих исследованиях трудности, возникающие в работе педагогов. Зачастую педагогам приходится невольно выполнять сверхурочную работу. Отсутствие временных рамок на выполнение тех или иных видов педагогического труда, ограничение в общении, негативно сказывается на жизнедеятельности всего педагогического коллектива, и является, как правило, причиной перегрузки педагогов, недостатком свободного времени для их профессионального роста, что, в свою очередь, ведет к возникновению стрессов, все это ведет к формированию в коллективе неблагоприятного социально – психологического климата [3].

Неблагоприятный социально - психологический климат переживается каждым как неудовлетворенность социальными отношениями в коллективе, условиями труда и его содержанием. Это сказывается на настроении человека, его активности и работоспособности [20].

При формировании коллектива наблюдается динамика схематичности эмоциональности отношений. На первом этапе главную роль играет фактор эмоционального становления коллектива (идет интенсивный процесс психологической ориентации, установление связей и позитивных взаимоотношений). На втором этапе, этапе коллективообразования все большее значение приобретают когнитивные процессы, и каждая личность выступает не только как объект

эмоционального общения, но и как носитель определенных личностных качеств, социальных норм и установок [35].

Н.А. Алехина в своих исследованиях указывает, что сплочение коллектива предполагает, прежде всего, определение причин конфликтования и проведение соответствующей профилактической работы, которая может вестись по следующим направлениям:

- развитие самокритики и критики и т.д.;
- улучшение условий и организации труда, обеспечение строгой и ритмичной координированности производственного процесса, что вызывает у работников моральную удовлетворенность трудом;
- подбор личного состава и правильная расстановка кадров с учетом их социально-профессиональных характеристик и психологической совместимости, что снижает вероятность конфликтования [3].

Под конфликтом понимается столкновение противоположно направленных действий работников, вызванных расхождениями взглядов, стремлений, интересов. Конфликту сопутствует напряженность взаимоотношений [38].

Частыми причинами конфликтов в коллективе являются:

- недостатки в организации руководства, вызванные некомпетентностью руководителя, несоответствием его личности уровню зрелости коллектива; недостаточной его моральной воспитанностью, а также низкой психологической культурой;
- недостатки в организации нормирования и оплаты труда;
- нравственная и психологическая несовместимость отдельных членов коллектива, перенесение личных несчастий, неурядиц отдельных лиц на отношения в трудовом коллективе и т.д.;
- несовершенство отдельных членов или самого коллектива его: отсутствие сознательной дисциплины, что тормозит работу руководителя и развитие всего коллектива;
- сложившаяся инертность и халатность в сфере деятельности

коллектива, что ведет к большой сопротивляемости нововведениям, нездоровым отношениям между кадровыми рабочими и новичками [2].

Главным методом в разрешении конфликтов — является действия руководителя. Руководитель ни в коем случае не должен оставаться в стороне, он обязан управлять конфликтом. При этом он руководствоваться и моральными юридическими правами. [2].

В исследованиях Ю. Л. Неймер указаны пути решения конфликтов:

- объективно оценить сложившуюся ситуацию и, если это действительно так, признать наличие конфликта;
- признание наличия конфликта снимет многие отрицательные моменты — недоговоренность, недомолвки между работниками, закулисные действия, приблизит его к разрешению;
- определить вид конфликта, его стадию, выявить предмет конфликта, цели основных участников конфликта;
- отличить повод конфликта от его предмета - непосредственной причины, которая часто субъективно или объективно маскируется;
- выяснить субъективные мотивы вступления людей в конфликт;
- установить, в какой мере предмет разногласий касается организации производства, управления и труда, а в какой — особенностей личностных и деловых отношений конфликтующих сторон [40 с. 81].

Тем не менее, полностью избежать конфликтов в коллективе невозможно. Как правило, без конфликтов, не обходится ни один коллектив. Более того, конфликты имеют наряду с отрицательными и положительные последствия. Они помогают членам коллектива получить более полное представление о взаимных ожиданиях и претензиях, узнать друг друга, а администрации - о недостатках в управлении производством, организации труда и быта. Важно, чтобы конфликт не пошел по разрушительному пути, столкновение позиций и взглядов, конфликтующих не отдаляли их друг от друга, чтобы спорные вопросы разрешались и переставали быть спорными. В этой связи особое значение

приобретает поведение конфликтующих, культура конфликтования.

Решающую роль в формировании благоприятного СПК в дошкольной образовательной организации, играет роль самого руководителя.

К. Левин выделил три стиля руководства:

- либеральный;
- демократический;
- авторитарный.

В представленной классификации различают стили руководства по характеру включенности подчиненных в организацию процесса принятия решения [17].

Руководитель с либеральным стилем целиком доверяет (делегирует) выработку и принятие решений подчиненным, предоставляя им полную свободу, оставляя за собой лишь представительскую функцию. Занимаясь внешними связями, он считает, что в вопросах внутренней жизни может целиком положиться на свой коллектив. Он готов принять решение, предложенное коллективом, даже если оно не совпадает с его собственным.

Согласно описанию стилей руководства Тома Бойдела, первый стиль руководства, либеральный. Руководитель с либеральным стилем, стремится наладить со своими подчиненными хорошие творческие отношения. Основным недостатком либерального стиля является выстраивания очень близкой дистанции отношений со своими подчиненными, и это является ограничением для использования других методов руководства [17].

М.Л.Разу описывает, что либеральный стиль руководства, часто называют попустительским, так как методы, применяемые руководителем, оказываются неэффективными при решении ряда задач. Довольно часто при либеральном стиле руководства, коллектив распадается на конфликтующие неформальные группировки, в каждой из которых

выдвигается свой лидер, стремящийся использовать в своих целях власть, добровольно отданную официальным руководителем, что приводит ни к развитию организации, а к распаду [17].

Руководитель с демократическим (коллегиальным) стилем принимает решения так же сам, но вырабатывает их совместно с подчиненными, предпочитая влиять на них при помощи убеждения. Он не навязывает свою волю подчиненным административными методами, а прибегает к коллективным дискуссиям и стимулирует их активность при принятии решений [44].

Однако, коллективные механизмы принятия решений могут вести к коллективной безответственности. Быть демократичным руководителем чрезвычайно трудно. Чтобы успешно применять в конкретной ситуации к конкретному человеку верный метод воздействия, руководитель должен иметь глубокие знания по психологии и управлению. Он должен обладать высокой эмоциональной устойчивостью, способностью гибкого поведения.

Изучив два стиля руководства, основываясь на практике мы понимаем, что руководители чаще всего выбирают авторитарный стиль руководства.

Согласно определению Р.А. Кричевского руководитель с авторитарным стилем всегда принимает решение самостоятельно, не советуясь с подчиненными, заставляя подчинённых принять свою волю и не давая возможности проявить инициативу. Для авторитарного руководителя, идеальны только такие отношения с подчиненными, при которых они безоговорочно принимают к исполнению все его решения. Как правило, у представителей этого стиля преобладают административные методы: приказ, выговор, взыскания, лишение определенных льгот. Он признает только два способа стимулирования подчиненных — материальное поощрение и административное наказание [28].

В работах Т. Бойдел указана характеристика авторитарного стиля

управления. К авторитарному стилю чаще всего, расположены прибегать руководители, не знающие лучших методов воздействия на подчиненных, не имеющие достаточной квалификации, а также руководители с чрезмерной гордостью за собственные успехи и нуждающиеся в полном подчинении сотрудников для повышения своей значимости [17].

Вместе с тем, на практике работы, некоторые авторитарные методы руководства, в большинстве случаев дают порядком положительный результат, если возникла экстремальная ситуация или существует дефицит времени и нужно быстро и четко выполнить определенные действия для получения желаемого результата [17].

Наряду с перечисленными ранее стилями руководства П.Херси выделяет четвёртый стиль, «ситуативный». Ситуативный стиль управления – стиль управления, при котором отношения в коллективе соответствуют текущему состоянию дел [16].

Ситуативный стиль является оптимальным способом управлять людьми и организациями – в сложные времена помогает собраться, а при конкуренции усиливать преимущества. Не стоит путать ситуативный подход и двуличие руководителя. В первом случае начальник выбирает стиль общения исходя из поведения конкретного человека или группы лиц, с целью максимально качественно запустить работу. Во втором случае начальник занимает разные позиции исходя из своей выгоды.

В системе общественных отношений и личных связей, оценка своего положения порождает чувство большей или меньшей удовлетворенности собой и другими. Переживание взаимоотношений отражается на настроениях, вызывает ухудшение или улучшение психологического самочувствия человека [37].

Посредством внушения, убеждения, подражания, заражения, различные настроения в коллективе распространяются на всех людей и, вторично отражаясь в их сознании, создают психологический фон коллективной жизни. Психологическое настроение и самочувствие,

характеризуя психическое состояние людей, свидетельствует о качестве психологического климата в коллективе. Настроение, самооценка, самочувствие – это психологические явления, целостная реакция на воздействие микросреды и всего комплекса условий деятельности человека в коллективе. Данные явления, выступают как субъективные формы проявления социально-психологического климата [37].

На самочувствие людей и через него на общий социально-психологический климат коллектива оказывают особенности и влияние психических процессов (эмоциональных, интеллектуальных, волевых), а также характера и темперамента членов коллектива. Кроме того, важную роль играет подготовка человека к труду, то есть его знания, умения и навыки [14].

Выделяют такой психологический феномен, как «климатическое возмущение», который наряду с другими факторами, влияет на психологический климат трудового коллектива. В результате изменения условий жизнедеятельности коллектива или условий взаимодействия людей сказывается на самочувствии коллектива в целом, или отдельных его представителей, возникает «климатическое возмущение» [52].

Выделяют «стенические» или «астенические» «климатические возмущения», зависящие от настроения людей. Форма, длительность, содержание, эмоциональный тон «климатических возмущений» служат характеристиками его психологического климата, уровня стрессоустойчивости людей в совместной трудовой деятельности, уровня морального развития членов коллектива. Преобладающий в коллективе эмоциональный настрой не остается постоянным не только на протяжении рабочего дня, но и в течение более длительного периода [52].

Таким образом, можно сделать вывод что, социально-психологический климат является условием повышения производительности труда, удовлетворенности работников трудом и коллективом, формирование благоприятного социально-психологического

климата в дошкольном образовательном учреждении – это результат кропотливой и сложной работы. Управление социально-психологическим климатом — это постоянная практическая задача руководителей. Управление социально-психологическим климатом в ДОО является не только творческим, но и ответственным делом, что требует понимания эмоционального состояния, настроения, психологии людей, их отношений друг с другом, душевных переживаний, волнений.

Особенности работы по управлению социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации заключаются, в учете внешних и внутренних факторов, оказывающих косвенное и прямое влияние на формирование благоприятного климата в коллективе. К внутренним факторам относят сработанность членов коллектива, удовлетворенность работой, характером деятельности и условиями труда, характер взаимоотношений в коллективе и его сплоченность, выбор оптимального стиля руководителя организации в управлении и решении конфликтных ситуаций. Все эти факторы напрямую влияют на управление СПК в дошкольной образовательной организации.

Учет данных особенностей управления социально-психологическим климатом в ДОО позволяет 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 будут реализованы следующие организационно-педагогические условия:

- 1) использование руководителем принципа коллегиальности в

процессе управления дошкольной образовательной организации;

2) сплочение коллектива, посредством совместных мероприятий;

Рассмотрим первое условие – использование руководителем принципа коллегиальности в процессе управления дошкольной образовательной организации.

Принцип коллегиальности предписан Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (далее – Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации») в ст. 26: «Управление образовательной организацией осуществляется на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности. В образовательной организации формируются коллегиальные органы управления, к которым относятся общее собрание (конференция) работников образовательной организации, педагогический совет, а также могут формироваться попечительский совет, управляющий совет, наблюдательный совет и другие коллегиальные органы управления, предусмотренные уставом соответствующей образовательной организации» [58].

Статус коллегиальных органов управления дошкольной образовательной организацией имеют:

— в обязательном порядке: общее собрание (конференция) работников; педагогический совет;

— согласно Уставу образовательной организации: попечительский совет; управляющий совет; наблюдательный совет, другие органы [54].

Структура, порядок формирования, срок полномочий и компетенция коллегиальных органов управления ДОО, порядок принятия ими решений устанавливаются Уставом ДОО в соответствии с законодательством РФ. При этом должны быть четко определены перечень функций и полномочий руководителя, как единоличного исполнительного органа, который осуществляет текущее руководство деятельностью образовательной организации, и перечень функций и полномочий, передаваемых ее коллегиальным органам управления [54].

Коллегиальные органы управления образовательной организацией в отличие от органов самоуправления способны принимать решения по вопросам, прописным в уставе организации. Решения коллегиальных органов обязательны для всех участников образовательных отношений. Коллегиальные органы управления ДОО имеют право информировать от имени организации.

Коллегиальные органы управления ДОО имеют право контролировать выполнение принятых решений, что позволяет понизить риски отрицательных результатов работы.

Е.К. Задорожная под принципом коллегиальности в управлении образовательной организации понимает коллективный характер принятия решений путем длительных переговоров [24].

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) [23].

При реализации коллегиального принципа управления, заведующий ДОО руководствуется тем, что у коллектива присутствует желание действовать. Они способны к самоуправлению и самоконтролю в рамках своих полномочий. Они не избегают ответственности, способны к проявлению разумной инициативы, ориентированы на общественную

пользу своего труда, находят в нем удовлетворение. Все эти характеристики соответствуют характеристикам благоприятного СПК в коллективе ДОО. Отсюда следует, что коллегиальный принцип руководства реализуется наиболее эффективно при привлечении всего коллектива. Общее принятие решений членами коллектива, использование коллективных форм обсуждения, согласования и контроля способствует созданию в коллективе условий для полноценного взаимодействия, а принятие обоюдных решений ведет к сплочению коллектива и формированию благоприятного СПК [23].

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 [44, с.17].

И.А. Гайнуллин выделяет 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 [15].

Одной из форм реализации принципа коллегиальности являются рабочие группы.

Рабочая группа ДОО – это добровольное профессиональное объединение педагогов, заинтересованных во взаимном творчестве, коллективном сотрудничестве по изучению, разработке, обобщению материалов по заявленной тематике с целью поиска оптимальных путей развития изучаемой темы. В своей работе рабочая группа руководствуется действующим законодательством Российской Федерации в области образования, ФГОС, Уставом и положениями созданными в ДОО.

Целью деятельности рабочей группы ДОО является создание условий для профессионального общения педагогов, развития их творческой активности, формирования и совершенствования профессиональных умений и навыков. Для достижения поставленных целей решаются следующие задачи:

- разрешение в совместной работе профессиональных проблем, трудностей воспитания, помощь друг другу в овладении инновационными процессами;

- формирование творческого коллектива педагогов – единомышленников;

- разработка, составление, апробация и распространение новых педагогических методик, технологий, дидактических материалов, конспектов т.д. [10, с.210].

Руководителем рабочей группы является педагог, владеющий навыками организации продуктивных форм деятельности коллектива, выбранный членами творческой группы. Руководитель предлагает стратегию разработки темы, методы и формы работы рабочей группы, обобщает и систематизирует материалы, анализирует предложения и

выносит их на обсуждение группы. Все вопросы функционирования рабочей группы ДОУ решаются коллегиально, каждый участвует, в разработке изучаемой темы. Педагоги – члены группы представляют собственные практические материалы, выполняют творческие задания руководителя и коллектива группы, высказывают свое мнение по предложенным материалам и т. д. 3.6. Заседания группы проводятся не реже одного раза в квартал.

Формы занятий рабочей группы носят продуктивный характер деятельности: теоретические доклады, сообщения, семинары – практикумы, диспуты, дискуссии, открытый просмотр деятельности и т. п. Рабочая группа ДОУ действует до тех пор, пока не исчерпает необходимость взаимного профессионального общения. Рабочие группы возникают по мере надобности. Порядок их формирования, ее полномочия и регламент работы определяются положением о рабочей группе ДОО. Итоги заседаний рабочей группы и ее решения фиксируются в протоколах.

Таким образом, использование руководителем дошкольной образовательной организации принципа коллегиальности регламентируется Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации". Принцип коллегиальности осуществляется через различные органы управления: совет дошкольной образовательной организации, общее собрание работников, педагогический совет, рабочие группы. Принцип коллегиальности в ДОО дает педагогам возможность проявлять самостоятельность в рамках должностных полномочий, стимулирует творческую активность, помогает получать необходимую информацию о состоянии коллектива и о положении дел в ДОО. Руководитель, использующий принцип коллегиальности в ДОО стимулирует сотрудников к участию в управлении организацией, стремится создать в коллективе атмосферу взаимопонимания, благоприятный психологический климат.

Рассмотрим второе условие – сплочение коллектива, посредством

общеколлективных мероприятий.

Создание благоприятного СПК 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 [25, с.124].

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 [27, с.98].

И.А. Малашихина также отмечает, 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 [199, с.72].

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 [25, с.57].

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 [42, с.52].

В большинстве организаций сплочение коллектива происходит самостоятельно. Процесс сплочения коллектива занимает длительное время, в котором выделяется несколько этапов:

1. Притирка

В начале формирования нового коллектива его члены как бы «притираются» один к другому. Каждый индивид проявляет характер, а его коллеги определяют для себя его сильные и слабые стороны. Педагоги начинают вступать в контакты, формировать отношения. На первом этапе становления сплоченного коллектива важно учитывать темперамент и индивидуальные особенности каждого педагога. На первом этапе также важна работа психолога в ДОО, именно он может увидеть особенности каждого и помочь в построении межличностных отношений.

2. Возникновение конфликта

На данном этапе в коллективе определяются и устанавливаются роли «лидер» и «аутсайдер», что приводит к недопониманию в коллективе. Успешное прохождение этого этапа способствует формированию микро-групп в коллективе.

Роль руководителя на данном этапе помочь педагогу вступить в группу, помочь в урегулировании конфликтной ситуации и наладить межличностный контакт.

3. Экспериментальная стадия

После прохождения стадии конфликта у членов коллектива возрастает потенциал, тем самым каждый участник коллектива пытается найти свое место уже в общем рабочем процессе. В это время начинает стабилизироваться совместная деятельность, но иногда ещё наблюдаются сбои. В процессе экспериментальной стадии руководитель должен более эффективно распределять обязанности в коллективе, учитывать

способности, знания, навыки и умения каждого члена коллектива. В результате образуется объединение людей, готовых к решению серьезных практических задач в реальных условиях.

4. Период творчества

От простого выполнения должностных обязанностей работники переходят к выработке креативных решений. По степени творческого подхода выделяются неформальные лидеры, способные организовать вокруг себя группу единомышленников. На этой стадии руководитель может не бояться делегировать ответственные задания, так как выявленный лидер способен нести ответственность за их выполнение, а также за действия членов сплотившейся микро-группы.

5. Время зрелости

Пятая стадия сплочения коллектива приводит к его зрелости. Все члены команды четко знают свои функции, роли и ответственность, понимают поставленные задачи. Коллектив становится способен конструктивно разрешать любые возникшие разногласия и спорные вопросы. В коллективе устанавливается полноценное межличностное взаимодействие, такая команда полностью соответствует всем корпоративным требованиям.

Сплочение коллектива осуществляется посредством обще коллективных мероприятий, различных форм объединений педагогов по решению актуальных проблем и задач ДОО, праздников. По мнению И.Н. Романовского, обще коллективные 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 [55].

Е.С. Черницына отмечает, 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 [56, с.14].

В дополнение к совместным мероприятиям необходимо использовать вспомогательные методы сплочения коллектива, такие методы помогают существенно сократить время формирования сплоченного коллектива. Данные методы можно разделить на несколько подгрупп:

1. Традиции. Они должны присутствовать в любом коллективе. Например, совместное чаепитие по определенным дням или обсуждение итогов недели.

При наличии совместных традиций люди становятся сплоченнее, переходят на неформальные отношения. Традиционными могут стать: посещение бассейна, отдых на природе, занятия спортом и др. Наиболее популярной традицией считается празднование дня рождения организации, участников коллектива. Такие мероприятия помогают поддерживать благоприятную атмосферу в коллективе, способствуют открытости в отношении всех сотрудников организации.

2. Неформальные собрания. Официальные собрания сопровождают деятельность ДОО на постоянной основе. К ним относятся методические мероприятия и организационные собрания. Такие мероприятия приводят к быстрой утомляемости коллектива. Для того, чтобы разрядить обстановку таких мероприятий необходимо переводить их в неформальный вид. Это способствует освобождению от страхов, свободе выражения своей позиции, защите своей точки зрения. Каждый сотрудник должен ощущать свою причастность к деятельности, а руководство должно найти возможность для оказания внимания своим сотрудникам: отметить преимущества, наградить участников собрания.

3. Спорт. Речь может идти, как о настоящих спортивных видах деятельности, так и о досуговой части. Летом это могут быть различные походы, сплавы, соревнования по футболу и волейболу. Зимой это могут быть соревнования по хоккею, лыжам, игры в снежки. Руководителю следует провести мониторинг интересов работников и выстроить план мероприятий в соответствии с заинтересованностью сотрудников.

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).

Таким образом, к организационно-педагогическим условиям относятся:

- 1) использование руководителем принципа коллегиальности в процессе управления дошкольной образовательной организацией;
- 2) сплочение коллектива, посредством совместных мероприятий.

Выводы по первой главе

Проанализировав психолого-педагогическую литературу, было выявлено, что социально-психологический климат - это суммарный эффект от воздействия многих факторов, влияющих на персонал организации. Он проявляется в трудовой мотивации, общении работников, их межличностных и групповых связях. Процесс управления социально-психологическим климатом - это деятельность, направленная на разработку, организацию, мониторинг, анализ и обобщение решений на основе точной информации в соответствии с конкретной целью, при этом целью является благоприятный СПК в коллективе.

Особенности работы по управлению социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации заключаются, в

учете внешних и внутренних факторов, оказывающих косвенное и прямое влияние на формирование благоприятного климата в коллективе. К внутренним факторам относят сработанность членов коллектива, удовлетворенность работой, характером деятельности и условиями труда, характер взаимоотношений в коллективе и его сплоченность, выбор оптимального стиля руководителя организации в управлении и решении конфликтных ситуаций. Все эти факторы напрямую влияют на управление СПК в дошкольной образовательной организации.

К организационно-педагогическим условиям управления социально-психологическим климатом относятся:

3. использование руководителем принципа коллегиальности в процессе управления дошкольной образовательной организации;

4. сплочение коллектива, посредством совместных мероприятий.

ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ПОИСКОВАЯ РАБОТА ПО РЕАЛИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННО - ПЕДАГОГИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ КЛИМАТОМ В ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Цель и задачи опытно-поисковой работы по изучению процесса управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации

Опытно-поисковая работа по проблеме управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации проводилась на базе МАДОУ «Детский сад № 23 г. Челябинска».

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 социально-психологического климата в дошкольной образовательной организации (констатирующий этап).

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

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

В исследовании приняли участие 18 педагогов ДОО.

Опытно-поисковое 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. Определение опосредованной групповой сплоченности

Для каждого направления диагностики были определены следующие методики:

1. Методика «Диагностика стилей руководства» (А.Л. Журавлев) (Приложение 1).
2. Методика оценки уровня благоприятности психологического климата коллектива А.Н. Лутошкина (Приложение 2).
3. Определение опосредованной групповой сплоченности В. С. Ивашкина, В. В. Онуфриевой (Приложение 3).

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 психологического климата в коллективе ДОО свидетельствуют подавленное настроение, противостояние, 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 не благоприятности социально-психологического климата:

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

Третья методика – «Определение опосредованной групповой сплоченности» (В. С. Ивашкин, В. В. Онуфриева)

Ее цель – определить групповую сплоченность группы. Педагогам предлагается ответить на ряд вопросов. Ответы кодируются в баллах максимальная сумма 19 баллов, минимальная — 5.

Интерпретация результатов:

5-9 баллов – низкий уровень (мотивационные качества занимают более 35%, но менее 55%);

10-14 – средний уровень (мотивационные качества оцениваются менее, чем 55 %);

15-19 – высокий уровень (преобладают деловые качества (>55%) или преобладают деловые и мотивационные качества (>60 %)).

Рассмотрим результаты, полученные по первой диагностической методике (таблица 3).

Таблица 3 – Результаты исследования стиля руководства педагогическим коллективом по методике А.Л. Журавлева

	Стиль управления			
	Демократический	Либеральный	Авторитарный	Смешанный
Человек	8	4	1	5
%	44,4	22,2	5,6	27,8

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

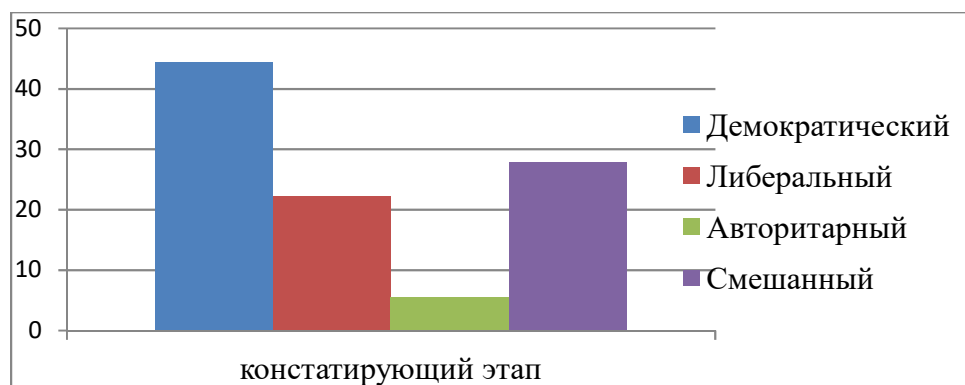


Рисунок 1 – Стили управления коллективом ДОО по методике А.Л. Журавлева на констатирующем этапе опытно-поискового исследования

В результате проведенного опроса педагогов по методике А.Л. Журавлева выявлено, что наибольшая часть педагогов оценивает стиль руководства в ДОО как «демократический» (44 %). Автор методики дает следующую характеристику данного стиля: руководитель компетентен в вопросах управления, у него имеются качества организатора и высоко развиты коммуникативные способности. Управленческие решения принимаются совместно с коллективом, руководитель открыт к общению, поддерживает инициативу, но, несмотря на это, в коллективе царит дисциплина, руководитель грамотно делегирует полномочия своим подчиненным.

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.

5, 6 % опрошенных считают, что в коллективе преобладает авторитарный стиль руководства. 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 4 и на рисунке 2.

Таблица 4 – Результаты исследования уровня благоприятности социально-психологического климата в ДОО по методике А.Н. Лутошкина

	Уровень благоприятности социально-психологического климата			
	Высокий уровень	Средний уровень	Низкий уровень	Климат не благоприятен
Педагоги	10	6	2	0
Проценты	55,5	33,3	11,1	0

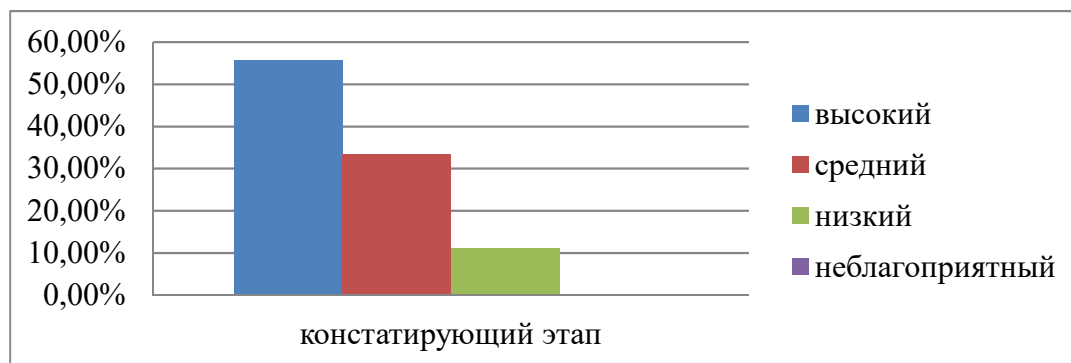


Рисунок 2 – Анализ уровня благоприятности социально-психологического климата в ДОО по методике А.Н. Лутошкина на констатирующем этапе опытно-поискового исследования

На констатирующем этапе опытно-поискового исследования получены следующие результаты: как благоприятный оценили климат в коллективе 88,8% педагогов (средний и высокий уровни благоприятности) и 11,1% педагогов (низкий уровень благоприятности).

Изучив результаты по всем критериями диагностики социально-психологического климата в ДОО, было выявлено, что высокие оценки получены по таким показателям, как «понимание», «уважение», «активность». Низкие оценки получены по таким показателям, как «новички», «справедливость», и другие.

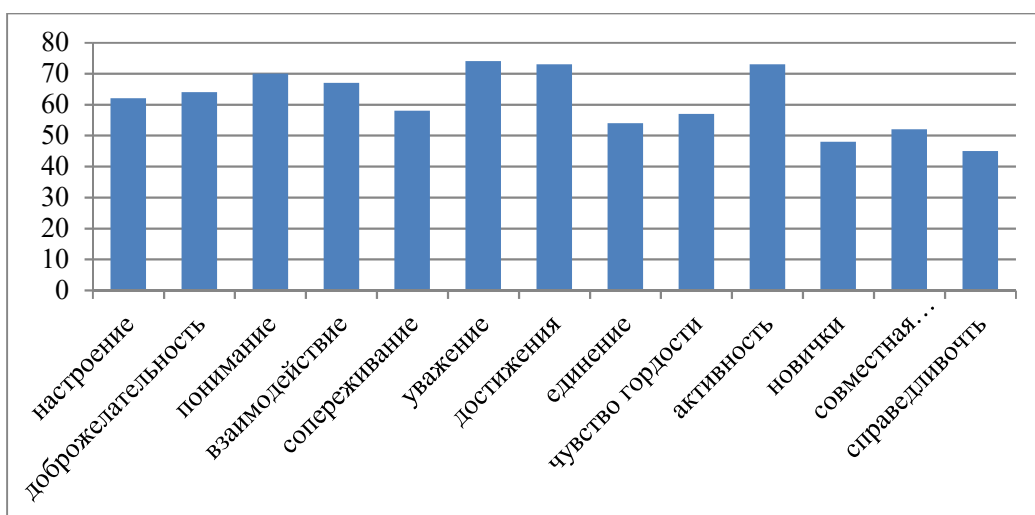


Рисунок 3 – Результаты исследования показателей социально-психологического климата в ДОО

Для определения уровня отношений и сплочённости коллектива был проведен тест В. С. Ивашкина, В. В. Онуфриева. В тестировании принимали участие 18 педагогов ДОО (таблица 5 и рисунке 4).

Таблица 5 – результаты уровня отношений и сплочённости коллектива (В. С. Ивашкин, В. В. Онуфриев)

	Уровень отношений и сплочённости коллектива		
	Высокий	Средний	Низкий
Педагоги	5	6	7
Проценты	28	33,6	39,2

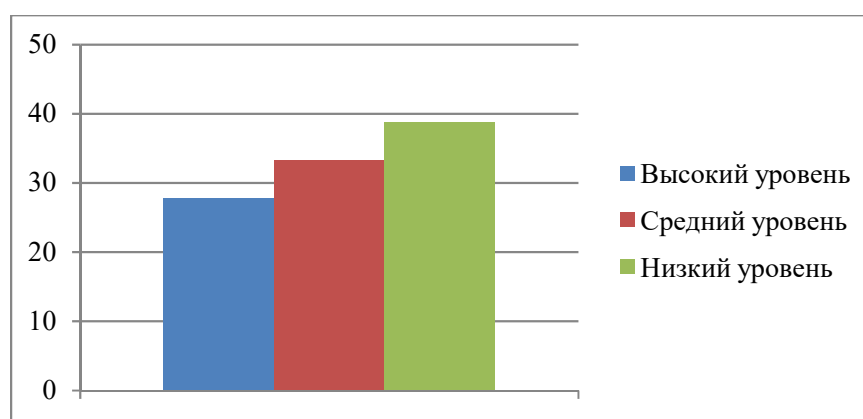


Рисунок 4 – Результаты уровня отношений и сплочённости коллектива (В. С. Ивашкин, В. В. Онуфриев)

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

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

В рамках реализации организационно-педагогических условий нами был разработан и проведен комплекс мероприятий, представленный в таблице 6.

Мероприятия были реализованы в течение учебного года, были определены формы работы и ответственные лица. В работе по реализации организационно-педагогических условий управления социально-психологическим климатом в ДОО были задействованы:

- воспитатели;
- музыкальный руководитель;
- инструктор по физической культуре;
- педагог-психолог;
- старший воспитатель;
- заведующий.

Таблица 6 – План мероприятий по реализации организационно-педагогических условий управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации

Месяц	Наименование мероприятия, цель	Ответственный	Ожидаемый результат
Сентябрь	Педагогический совет – коллективное обсуждение плана работы на текущий год, обсуждение вопросов деятельности и направлений развития ДОО	Заведующий ДОО	Решение пед. совета по реализации образовательной программы в учебном году, Разработка нормативной базы
Октябрь	Рабочие группы по проблемам «ФГОС дошкольного образования», «ИКТ технологии в ДОО»	Старший воспитатель, рабочая группа	Отчет о деятельности рабочих групп, мастер класс «Применение технологий в ДОО»
	Спартакиада «Спортивный коллектив»	Инструктор по физической культуре	Снятие эмоционального напряжения в процессе совместной деятельности, сплочение коллектива

Продолжение таблицы 6

Месяц	Наименование мероприятия, цель	Ответственный	Ожидаемый результат
Ноябрь	Семинар «Как вырастить друзей»	Старший воспитатель	Повышение уровня знаний педагогов о формировании СПК в группе детей
Декабрь	Корпоративный праздник «Новый год»	Старший воспитатель	Снятие эмоционального напряжения в процессе совместной деятельности, сплочение коллектива
Январь	Круглый стол «Атмосфера = мы» Формирование благоприятного СПК в коллективе	Старший воспитатель, педагоги	Повышение уровня знаний педагогов о поведении в коллективе
Февраль	Деловая игра «Поменяемся местами» формирование понимания о социальной роли каждого в коллективе	Старший воспитатель, педагоги	сплочение группы и построение эффективного командного взаимодействия в системе «администратор – педагог»
	Семинар-практикум «Педагогическая находка» Развитие системы обобщения и распространения педагогического опыта	Старший воспитатель, руководитель ДОО	Снятие внутригруппового напряжения, формирование умения радоваться успехам коллег
Март	Корпоративный праздник «День рождения детского сада» Закрепление традиции празднования дня рождения ДОО	Старший воспитатель, руководитель ДОО	Снятие эмоционального напряжения в процессе совместной деятельности, сплочение коллектива
Апрель	Квест «Тропа доверия» сплочение коллектива, командное взаимодействие.	Старший воспитатель	Формирование и усиление общего командного духа
	Педагогический совет Формирование благоприятного СПК в педагогическом коллективе	Педагог-психолог, руководитель ДОО	апробирование методов и приемов по гармонизации взаимоотношений в коллективе
Май	Итоговый педагогический совет – коллективное обсуждение по итогам реализации поставленных годовых задач, определение плана работы на новый учебный год	Заведующий ДОО	Подведение итогов реализации образовательной программы

Согласно представленному плану работы по реализации организационно-педагогических условий, были проведены мероприятия,

направленные на реализацию принципа коллегиальности управления, а также повышению уровня сплоченности коллектива.

Рассмотрим это на примере одной из форм работы – педагогического совета.

Цель педагогического совета – обсуждение плана работы на текущий год. Для решения данной цели была организована дискуссия, итогом которой стал согласованный годовой план работы ДОО.

В процессе дискуссии было выработано общее решение об условиях реализации образовательной программы и годового плана ДОО в текущем учебном году.

По итогам педагогического совета ДОО было принято решение о направлении деятельности ДОО, разработано Положение о рабочей группе, также были сформированы рабочие группы по темам, «ФГОС дошкольного образования», «ИКТ технологии в ДОО».

На Совете были выбраны ответственные за реализацию работы рабочих групп.

По итогам педагогического совета также было принято коллегиальное решение о разработке Положения стимулирования работников ДОО, формах и способах нематериальной мотивации. Для стимулирования педагогов были определены способы нематериальной мотивации в достижении задач ДОО.

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

- Положение об оплате труда в дошкольной образовательной организации;
- Положение о материальном стимулировании и премировании работников ДОО;
- Положение о нематериальном стимулировании работников ДОО;
- Положения о смотрах-конкурсах в дошкольной образовательной организации

Ожидаемые результаты от реализации мероприятий:

коллегиальность в принятии управленческих решений, мотивация персонала, создание атмосферы доверия и поддержки, формирование благоприятного социально-психологического климата в ДОО.

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 руководителем принципа коллегиальности в процессе управления дошкольной образовательной организации были проведены следующие мероприятия: Педагогический совет по обсуждению плана работы на текущий год, и направлений развития ДОО, рабочие группы по проблемам «ФГОС дошкольного образования», «ИКТ технологии в ДОО», Деловая игра «Поменяемся местами», Итоговый педагогический совет.

Для реализации второго условия – сплочение коллектива, посредством совместных мероприятий были проведены следующие мероприятия: Спартакиада «Спортивный коллектив», цель которой Снятие эмоционального напряжения в процессе совместной деятельности, сплочение коллектива; Корпоративный праздник «Новый год», Круглый стол «Атмосфера = мы», проводимый с целью повышения уровня знаний педагогов о поведении в коллективе; Корпоративный праздник «День рождения детского сада», цель - закрепление традиции празднования дня рождения ДОО; Квест «Тропа доверия», направленный на построение

командного взаимодействия, Семинар-практикум «Педагогическая находка», направленный снятие внутригруппового напряжения, формирование умения радоваться успехам коллег и др.

2.3 Результаты опытно - поисковой работы по реализации организационно - педагогических условий управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации

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

В качестве критериев оценки социально-психологического климата на контрольном этапе опытно-поисковой работы были выбраны:

1. Стиль руководства.
2. Уровень благоприятности социально-психологического климата.
3. Определение опосредованной групповой сплоченности

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. Определение опосредованной групповой сплоченности (В. С. Ивашкин, В. В. Онуфриева).

Результаты исследования стиля руководства педагогическим коллективом по методике А.Л. Журавлева на контрольном этапе эксперимента представлены в таблице 7 и на рисунке 5.

Таблица 7 – Результаты исследования стиля руководства педагогическим коллективом по методике А.Л. Журавлева

	Стиль управления			
	Демократический	Либеральный	Авторитарный	Смешанный
Педагоги	9	2	1	6
%	50,4	11,2	5,6	33,6

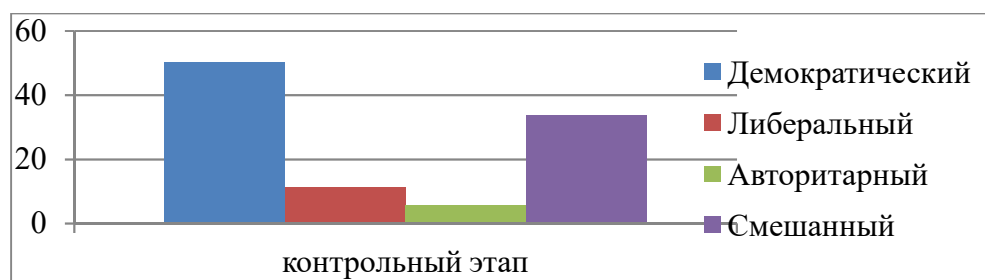


Рисунок 5 – Стили управления коллективом ДОО по методике А.Л. Журавлева на контрольном этапе опытно-поискового исследования

В результате проведенного опроса педагогов по методике А.Л. Журавлева на контрольном выявлено, что наибольшая часть педагогов оценивает стиль руководства в ДОО как «демократический» (50,4 %). Таким образом, после проведения работы по реализации организационно педагогических условий, демократический стиль управления руководителя повысился на 10 процентов. Из чего следует вывод, что в коллективе повысилось общение и поддержка инициативы сотрудников, улучшилась дисциплина, руководитель грамотно распределяет функции между своими сотрудниками, регулярно общается с персоналом, информирует о положении дел в ДОО, о возникающих трудностях. Наглядно результаты исследования представлены на рисунке 6.

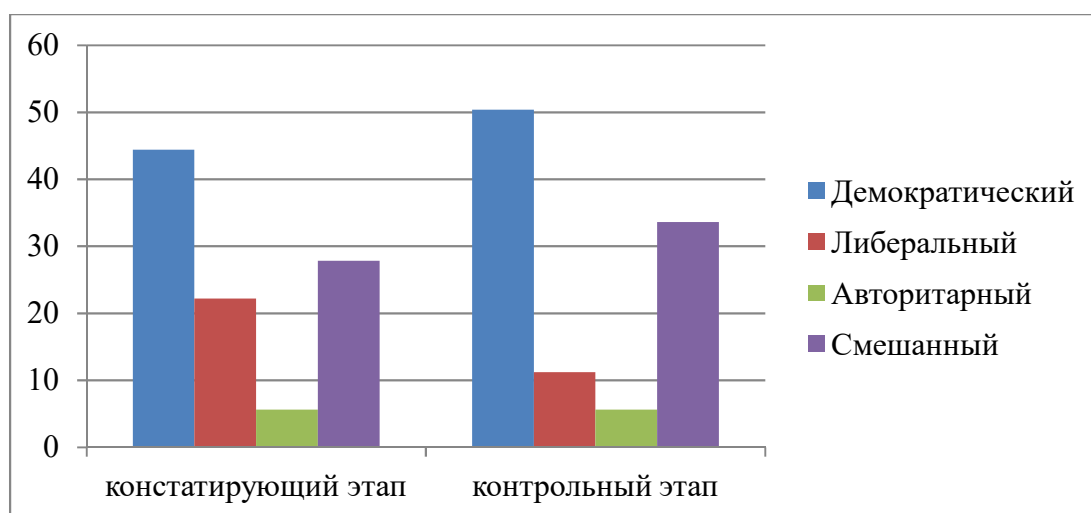


Рисунок 6 – Динамика стилей руководства коллективом ДОО по методике А.Л. Журавлева

Результаты исследования уровня благоприятности социально-психологического климата представлены в таблице 8 и на рисунке 7.

Таблица 8 – Результаты исследования уровня благоприятности социально-психологического климата в ДОО по методике А.Н. Лутошкина на контрольном этапе эксперимента

	Уровень благоприятности социально-психологического климата			
	Высокий уровень	Средний уровень	Низкий уровень	Климат не благоприятен
Педагоги	10	7	1	0
Проценты	56	39,2	5,6	0



Рисунок 7 – Анализ уровня благоприятности социально-психологического климата в ДОО по методике А.Н. Лутошкина

На контрольном этапе опытно-поискового исследования 88,8 % респондентов оценили уровень благоприятности социально-психологического климата как благоприятный (средний и высокий уровни благоприятности), при повторном проведении диагностики уровень благоприятности в коллективе отмечается повышение уровня на 6 процентов, при том, что низкий уровень благоприятности отметил только 1 человек, что составляет 5.6 %. Динамика уровней благоприятности социально-психологического климата в ДОО представлена на рисунке 8.

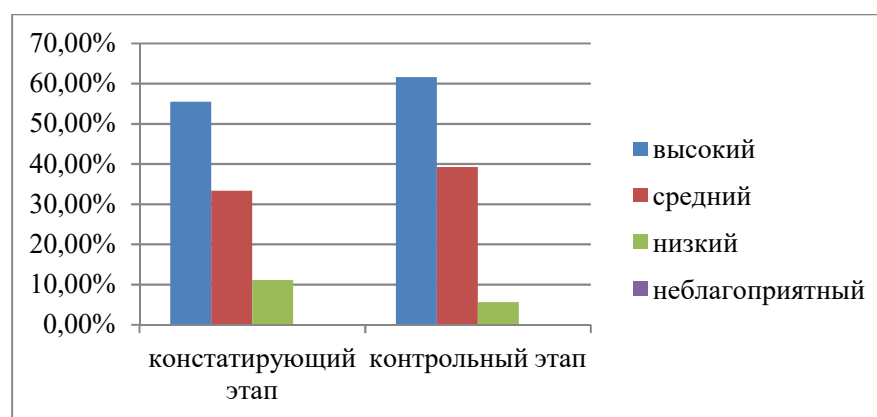


Рисунок 8 – Динамика уровней благоприятности социально-психологического климата в ДОО по методике А.Н. Лутошкина

Изучив результаты по всем критериями диагностики социально-психологического климата в ДОО, отмечается прирост показателей, было выявлено, что наиболее высокие показатели получены по таким критериям, как «настроение», «понимание». Низких показателей не отмечается (рисунок 9).

Сравнительная динамика диагностики социальноп-сихологического климата в ДОО, была представлена на рисунке 10.

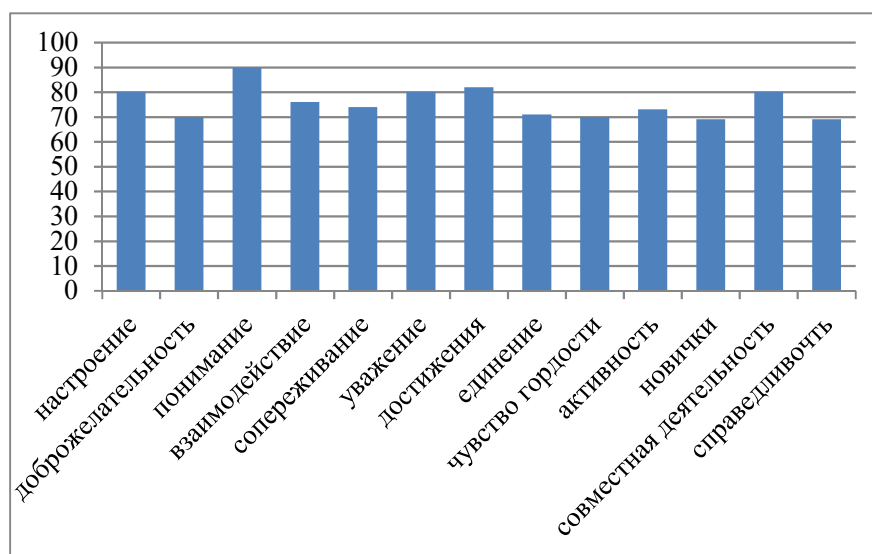


Рисунок 9 – Результаты исследования показателей социально-психологического климата в ДОО

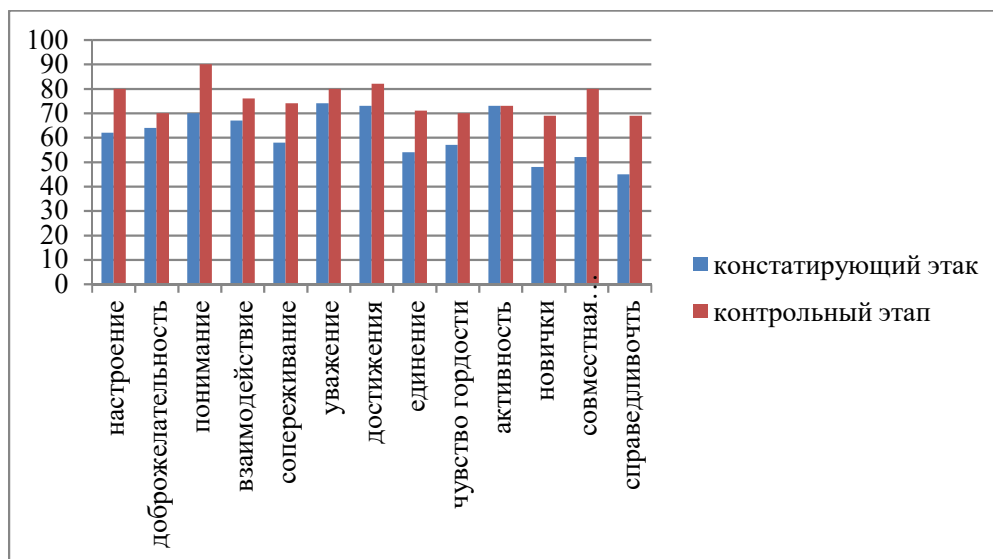


Рисунок 10 – Динамика результатов исследования показателей социально-психологического климата в ДОО

Для определения отношений и сплочённости коллектива на

контрольном этапе был проведен повторно тест В. С. Ивашкина, В. В. Онуфриева (таблица 9, рисунок 11).

Количество рецензентов с высоким уровнем отношений и сплочённости коллектива повысилось на 6 % и составляет 11 человек, количество рецензентов со средним уровнем отношений и сплочённости коллектива осталось прежним, а количество рецензентов с низким уровнем уменьшилось и стало составлять 6 процентов (1 человек) (Рисунок 12).

Таблица 9 – Результаты исследования уровня отношений и сплочённости коллектива на контрольном этапе эксперимента (В. С. Ивашкин, В. В. Онуфриев).

	Уровень отношений и сплочённости коллектива		
	Высокий	Средний	Низкий
Педагоги	11	6	1
Проценты	61,6	33,6	5,6

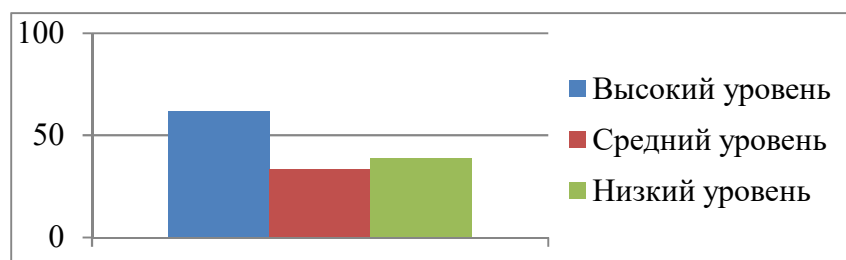


Рисунок 11 – Результаты исследования показателей социально-психологического климата в ДОО

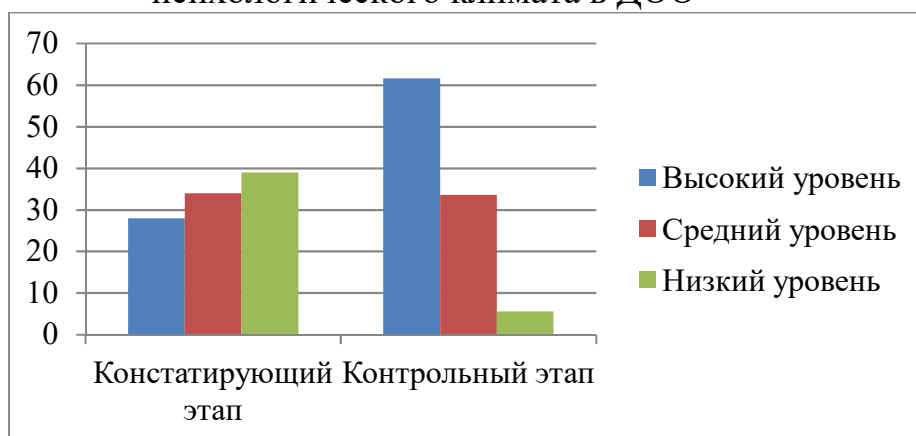


Рисунок 12 – Динамика результатов исследования показателей социально-психологического климата в ДОО

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

результаты:

– процесс управления социально-психологическим климатом в ДОО основан на демократическом и смешанном стиле руководства; демократический стиль руководства отметили 50,4 % педагогов, что выше на 10 % по сравнению с констатирующим этапом опытно-поисковой работы;

– на констатирующем этапе опытно-поискового исследования 88,8 % респондентов оценили уровень благоприятности СПК как благоприятный (средний и высокий уровни благоприятности), при повторном проведении диагностики уровень благоприятности в коллективе отмечается повышение уровня на 6 процентов, при том, что низкий уровень благоприятности отметил только 1 человек, что составляет 5.6 %.

– у педагогов повысился уровень отношений и сплоченности в коллективе. Количество рецензентов с высоким уровнем отношений и сплочённости коллектива повысилось на 6 % и составляет 11 человек, количество рецензентов со средним уровнем отношений и сплочённости коллектива осталось прежним, а количество рецензентов с низким уровнем уменьшилось и стало составлять 6 процентов (1 человек).

Выводы по второй главе

Опытно-поисковая работа по проблеме управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации проводилась с целью оценить эффективность организационно-педагогических условий управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации.

Опытно-поисковое исследование проведено в три этапа. На констатирующем этапе были выявлены 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. Определение опосредованной групповой сплоченности

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 определения опосредованной групповой сплоченности (В. С. Ивашкин, В. В. Онуфриева).

По итогам исследования на констатирующем этапе опытно-поисковой работы было выявлено, что в дошкольной образовательной организации преобладает демократический (44,4) стиль управления. При этом присутствует смешанный (27,7), авторитарный (5,6%) и либеральный (22,2%) стили.

При анализе уровня благоприятности социально-психологического климата в ДОО на констатирующем этапе исследования как благоприятный оценили климат в коллективе 88,8 % рецензентов (средний и высокий уровни благоприятности) и 11,1% педагогов (низкий уровень благоприятности).

В результате тестирования уровня отношений и групповой сплоченности в коллективе было выявлено, что 28 % опрошенных расценивают уровень сплоченности как высокий, 34% - как средний и 39% как низкий.

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

Повторная диагностика показала, что количество рецензентов, отмечающих демократический стиль управления в процессе управления

социально психологическим климатом, повысилось, процесс управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации осуществляется на демократическом и смешанном стиле руководства. Социально-психологический климат в ДОО оценивается педагогами как благоприятный (высокий и средний уровень благоприятности), отмечается существенный прирост показателей, было выявлено, что наиболее высокие показатели получены по таким критериям, как «настроение», «понимание». Низких показателей выявлено не было.

У педагогов повысился уровень отношений и сплоченности в коллективе. Количество рецензентов с высоким уровнем отношений и сплочённости коллектива повысилось на 6 %, а количество рецензентов с низким уровнем уменьшилось и стало составлять 6 процентов.

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

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведения анализа психолого-педагогической литературы и проведения опытно-поисковой работы осуществлено изучение практическая проверка эффективности организационно-педагогических условий управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации.

В ходе исследования нами была проверена гипотеза, заключающаяся в том, что процесс управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации будет эффективным, если будут реализованы следующие организационно-педагогические условия: использование руководителем принципа коллегиальности в процессе управления дошкольной образовательной организации; сплочение коллектива, посредством совместных мероприятий.

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

Для решения первой задачи была изучена психолого-педагогическая литература по проблеме управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации.

Нами было выявлено, что социально-психологический климат – это суммарный эффект от воздействия многих факторов, влияющих на персонал организации. Он проявляется в трудовой мотивации, общении работников, их межличностных и групповых связях. В общем виде социально-психологический климат представляет собой преобладающий и относительно устойчивый настрой коллектива, который находит многообразные формы проявления в его жизнедеятельности.

Особенности работы по управлению социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации заключаются, в учете внешних и внутренних факторов, оказывающих косвенное и прямое влияние на формирование благоприятного климата в коллективе. К

внутренним факторам относят сработанность членов коллектива, удовлетворенность работой, характером деятельности и условиями труда, характер взаимоотношений в коллективе и его сплоченность, выбор оптимального стиля руководителя организации в управлении и решении конфликтных ситуаций. Все эти факторы напрямую влияют на управление СПК в дошкольной образовательной организации.

Для решения второй задачи нами были выявлены и теоретически обоснованы организационно-педагогические условия управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации.

Для решения третьей задачи опытно-поисковым путем были проверены организационные условия управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации. Нами был разработан и апробирован комплекс мероприятий, направленных на реализацию организационно-педагогических условий управления социально-психологическим климатом дошкольной образовательной организации.

В соответствии с этим нами было проведено опытно-поисковое исследование в три этапа. На констатирующем этапе были выявлены 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: стиль руководства, уровень благоприятности социально-психологического климата. определение опосредованной групповой сплоченности.

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 определения опосредованной

групповой сплоченности (В. С. Ивашкин, В. В. Онуфриева).

По итогам исследования на констатирующем этапе опытно-поисковой работы было выявлено, что в дошкольной образовательной организации преобладает демократический (44,4) стиль управления. При этом присутствует смешанный (27,7), авторитарный (5,6%) и либеральный (22,2%) стили.

При анализе уровня благоприятности социально-психологического климата в ДОО на констатирующем этапе исследования как благоприятный оценили климат в коллективе 88,8 % респондентов (средний и высокий уровни благоприятности) и 11,1% педагогов (низкий уровень благоприятности).

В результате тестирования уровня отношений и групповой сплоченности в коллективе было выявлено, что 28 % опрошенных расценивают уровень сплоченности как высокий, 34% - как средний и 39% как низкий.

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 руководителем принципа коллегиальности в процессе управления дошкольной образовательной организации были проведены следующие мероприятия: Педагогический совет по обсуждению плана работы на текущий год, и направлений развития ДОО, рабочие группы по проблемам «ФГОС дошкольного образования», «ИКТ технологии в ДОО», Деловая игра «Поменяемся местами», Итоговый педагогический совет.

Для реализации второго условия – сплочение коллектива, посредством совместных мероприятий были проведены следующие мероприятия: Спартакиада «Спортивный коллектив», цель которой Снятие эмоционального напряжения в процессе совместной деятельности,

сплочение коллектива; Корпоративный праздник «Новый год», Круглый стол «Атмосфера = мы», проводимый с целью повышения уровня знаний педагогов о поведении в коллективе; Корпоративный праздник «День рождения детского сада», цель - закрепление традиции празднования дня рождения ДОО; Квест «Тропа доверия», направленный на построение командного взаимодействия, Семинар-практикум «Педагогическая находка», направленный на снятие внутригруппового напряжения, формирование умения радоваться успехам коллег и др.

Повторная диагностика показала, что количество рецензентов, отмечающих демократический стиль управления в процессе управления социально психологическим климатом, повысилось, процесс управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации осуществляется на демократическом и смешанном стиле руководства. Социально-психологический климат в ДОО оценивается педагогами как благоприятный (высокий и средний уровень благоприятности), отмечается существенный прирост показателей, было выявлено, что наиболее высокие показатели получены по таким критериям, как «настроение», «понимание». Низких показателей выявлено не было.

У педагогов повысился уровень отношений и сплоченности в коллективе. Количество рецензентов с высоким уровнем отношений и сплочённости коллектива повысилось на 6 %, а количество рецензентов с низким уровнем уменьшилось и стало составлять 6 процентов.

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. 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. № 2. – С. 92–95.
3. Алехина, О.Е. Стимулирование развития работников в учреждении / О.Е. Алехина // Управление персоналом. - 2012. № 1. - С. 50-52.
4. Андреева, Г.М. Социальная психология: Учебник / Г.М. Андреева. – Москва : МГУ, 2015. – 234 с. – ISBN 978-5-756-70827-1
5. Артеменко, Б. А. Благоприятный психологический климат в коллективе как условие развитие творческого потенциала педагога / Б. А. Артеменко, С. П. Гардт мат-лы XIII Междунар. науч.-практ. конф. — Челябинск: Изд-во Цицеро, 2015. — С. 15–18
6. Бакаева И. А. Роль социально-психологического климата в коллективе / И. А. Бакаева // Экономика и социум. № 6. – 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. – ISBN 978-5-907026-45-2
9. Бобинкин С. А. Социально - психологические особенности

формирования климата в трудовом коллективе / С. А. Бобинкин, Н. С. Акатова // Проблемы современного педагогического образования. – 2018. – № 64. – С. 409–412.

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

11. Бойко В. В. Синдром «эмоционального выгорания» в профессиональном общении / В. В. Бойко. – Санкт-Петербург : Питер, 2014. – 105 с. – ISBN 5-87499--048-8

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. 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.

14. Виноградова Г. А. Климат в педагогическом коллективе и субъективное благополучие личности педагога : монография / Г. А. Виноградова. – Тольятти : ТГУ, 2010. – 99 с. – ISBN 978-5-8259-0546-4

15. 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.

16. Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. – Москва : ЮНИТИ, 2016. – 354 с. – ISBN 5-85173-112-5

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

18. 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.

19. Дибоу Т. А. Основные методы сохранения сплоченности коллектива / Т. А. Дибоу // Лидерство и менеджмент. – 2017. – № 2. – С. 77–84.

20. 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.

21. Ефимова Н.С. Психология общения. Практикум по психологии: Учебное пособие / Н.С. Ефимова. – Москва : Ид Форум: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – С. 116–119

22. Журавлева Е. А. Развитие педагогического коллектива дошкольной образовательной организации : монография / Е. А. Журавлева. Москва : ГАОУ ВО МГПУ, 2017. – 207 – 215 с.

23. 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).

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

25. Калашникова А. Е. Социально-психологический климат в

трудовом коллективе / А. Е. Калашникова // Психология, социология и педагогика. – 2018. – № 5. – С. 57–60.

26. Касаткина, Н.С. Формирование благоприятного социально-психологического климата в педагогическом коллективе / Н.С. Касаткина, И.С. Аксенова // Вестник ЧГПУ. – 2013. – №10. – ISBN 1997-98-86

27. Коломинский Я. Л. Психология взаимоотношений в малых группах : учеб. пособие / Я. Л. Коломинский. – Минск : ТетраСистемс, 2010. – 365 с. – ISBN: 978-5-17-069390-0

28. 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. – ISSN: 2618-6985

29. Кукосьян Т. А. Профилактика педагогических конфликтов в дошкольной образовательной организации / Т. А. Кукосьян, Т. Г. Сироштаненко // Векторы образования: от традиций к инновациям. – Москва, 2015. – С. 221–224. – ISBN 978-5-91718-505-7

30. Куприянов Б. В. Современные подходы к определению сущности категории «педагогические условия» // Вестник Костромского государственного университета им. Н. А. Некрасова. – 2001. – №2. – С. 101-104. – ISSN 1998-0817

31. 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. –ISSN 2412-9224.

32. Лапшова А.В., Цыплакова С.А., Пескова Н.В. Психолого-педагогическая диагностика в профессиональной деятельности педагога // Проблемы современного педагогического образования. 2018. № 60. С. 195-198. ISSN: – 2311-1305

33. 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. – ISSN: 2304-120X

34. Лутошкин А. Н. Эмоциональный потенциал коллектива / А.Н. Лутошкин. – Москва : Педагогика, 1988. – 125 с. – ISBN 5-7155-0041-9.

35. Малашихина И. А. Педагогический коллектив: технологии и инновации : монография / И. А. Малашихина, Е. А. Селюкова. – Москва : Илекса, 2009. – 199 с. – ISBN 978-5-89237-238-1

36. 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. – ISSN 2223-4047

37. Маслова, С. Ю. Психологические составляющие карьеры сотрудника организации / С. Ю. Маслова. — Текст : непосредственный // Актуальные вопросы современной психологии : материалы III Междунар. науч. конф. (г. Челябинск, февраль 2015 г.). — Челябинск : Два комсомольца, 2015. — С. 36-38. — URL: <https://moluch.ru/conf/psy/archive/157/6379/> (дата обращения: 05.12.2020).

38. Мельник К. С. Особенности разрешения конфликтов в образовательной организации / К. С. Мельник // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 11. – С. 3806–3810. – ISSN: 2304-120X

39. 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. – С. 374-390. – ISBN 978-5-7565-0705-8

40. Неймер, Ю.Л. Социально-психологический климат

коллектива предприятия Ю.Л. Неймер // Социологические исследования. — 2014. — № 11. — С. 81-88. — ISBN 978-5-377-01969-5.

41. 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.

42. Панфилова А. П. Социально-психологический климат в педагогическом коллективе : учеб. пособие / А.П. Панфилова. – Москва : Академия, 2011. – 241 с. – ISBN 978-5-7695-7187-9

43. Парыгин Б. Д. Социальная психология : учеб. пособие / Б. Д. Парыгин. – Санкт- Петербург : СПбГУП, 2013. – С. 92–101. – ISBN 5-7621-0250-5

44. 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.

45. 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).

46. 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).

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

48. Савельева М. В. Социально-психологические факторы

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

49. Семенова М. Л. Управление педагогическим персоналом в дошкольной образовательной организации : учебно-методическое пособие / М. Л. Семенова. – Челябинск : Библиотека А. Миллера, 2019. – 120 с. – ISBN 978-5-93162-255-2

50. 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

51. 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.

52. Станкин, М.И. Взаимоотношения в трудовом коллективе/ М.И. Станкин //Трудовое право. – 2012. – № 1. – С. 67 – 73. – ISBN 978-5-8041-0525-0

53. Устюжанин А. П. Социально-психологические аспекты управления коллективом : учеб. пособие для повышения квалификации специалистов / А. П. Устюжанин, Ю. А. Утюмов. – Москва: Колос, 2017. – 112 с. – ISBN 5-10-003041-0

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

55. 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.

56. 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.

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

58. Ярлова Т. В. Словарь педагогических терминов / Т. В. Ярлова. – Одинцово : Одинцовский гуманитарный ин-т, 2013. – 314 с. – ISBN 978-5-98880-105-4

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Методики диагностики социально-психологического климата

«Диагностика стилей руководства» (А.Л. Журавлев)

Назначение: Методика направлена на оценку преобладающего стиля руководства: директивного, коллегиального или либерального.

Инструкция: Вам будет предложено 27 характеристик деятельности руководителя и к каждой характеристике - по 5 вариантов ее проявления. Выберите, пожалуйста, один или несколько из 5 вариантов, которые Вам подходят и отметьте их. Просим быть искренним. Можно протестировать не себя, а другого руководителя, тогда выбирайте варианты, подходящие ему, характерные для его поведения.

1. Распределение полномочий между руководителями и подчиненными:
 - а) централизует во всех деталях всё ему докладывать;
 - 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, ограничивает общение;

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.

4. 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.

5. 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.

6. 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, создаёт хорошие отношения между людьми в коллективе;

в) в работе не заинтересован, подходит к делу формально;

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

д) когда нужно, защищает интересы своих подчиненных.

7. 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.

8. 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.

9. 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.

10. 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.

11. 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.

12. Эмоциональная удовлетворенность исполнителя в отсутствиеруководителя:

- 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.

13. 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.

14. Характер обращения руководителя с подчиненными:

а) всегда обращается к подчиненным вежливо и доброжелательно;

б) по отношению к подчиненным бывает нетактичным, 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.

15. 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.

16. Поддержание руководителем трудовой дисциплины:

а) стремится к формальной дисциплине и идеальному подчинению;

б) не может влиять на дисциплину;

в) умеет поддержать дисциплину и порядок;

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

д) недостаточно пресекает нарушения дисциплины.

17. 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.

18. 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.

19. Взаимоотношения между людьми в коллективе:

а) в коллективе недостаточно развиты взаимопомощь и взаимное доверие;

- б) старается, чтобы 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.

20. 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.

21. 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.

22. 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.

23. 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.

24. 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.

25. 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.

26. 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.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Методика А.Н. Лутошкина

Оцените, пожалуйста, как проявляются перечисленные свойства психологического климата в Вашем коллективе.

Прочтите сначала предложенный текст слева, затем – справа и после этого поставьте ту оценку, которая соответствует истине, по Вашему мнению.

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

Оценки

+3 - свойство, указанное слева, проявляется в коллективе всегда;

+2 - свойство проявляется в большинстве случаев;

+1 - свойство проявляется достаточно часто;

0 - ни это, ни противоположное (указанное справа) свойства не проявляются достаточно ясно или то и другое проявляются в одинаковой степени;

-1 - достаточно часто проявляется противоположное свойство (указанное справа);

-2 - свойство проявляется в большинстве случаев;

-3 - свойство проявляется всегда.

Обработка и интерпретация результатов

Сложить все абсолютные величины сначала (+), потом (-) оценок, данных каждым участником опроса. Затем из большей величины вычесть меньшую. Получается цифра с положительным или отрицательным знаком.

Все индивидуальные значения сложить и разделить на количество отвечающих. Полученную цифру сравнить с «ключом».

Ключ:

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

От +8 до +21 – средняя степень благоприятности социально-психологического климата;

От 0 до +8 – низкая степень благоприятности социально-психологического климата;

От 0 до – 8 – начальная неблагоприятность социально-психологического климата;

От 8 до – 10 – средняя неблагоприятность;

От 10 и ниже в отрицательные значения – сильная неблагоприятность социально-психологического климата.

Такой подсчет можно сделать по каждому свойству:

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

Полученную цифру разделить на число участников: получаем индексы по каждому свойству.

Проранжировать показатели по степени убывания величины индексов. Таким образом, выявляются свойства, способствующие сплоченности коллектива (положительные индексы) или противодействующие (отрицательные индексы). При многократном исследовании можно проследить динамику развития групповой сплоченности, а также изменение вклада в неё каждого диагностируемого свойства.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Определение опосредованной групповой сплоченности (В. С. Ивашкин, В. В. Онуфриева)

Инструкция: Вам необходимо выбрать один ответ на каждый из пяти вопросов.

I. Как бы вы оценили свою принадлежность к коллективу?

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

II. Перешли бы вы в другой коллектив, если бы представилась такая возможность (без изменения прочих условий)?

- 1) Да, очень хотел бы перейти (1).
- 2) Скорее перешел бы, чем остался (2).
- 3) Не вижу никакой разницы (3).
- 4) Скорее всего, остался бы в своей группе (4).
- 5) Очень хотел бы остаться в своей группе (5).
- 6) Не знаю, трудно сказать (1).

III. Каковы взаимоотношения между членами коллектива?

- 1) Лучше, чем в большинстве коллективов (3).
- 2) Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2).
- 3) Хуже, чем в большинстве коллективов (1).
- 4) Не знаю, трудно сказать (1).

IV. Каковы у вас взаимоотношения с руководством?

- 1) Лучше, чем в большинстве коллективов (3).
- 2) Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2).
- 3) Хуже, чем в большинстве коллективов (1).

4) Не знаю. (1)

V. Каково отношение к работе, поручениям и т.д. в вашем коллективе?

1) Лучше, чем в большинстве коллективов (3).

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

3) Хуже, чем в большинстве коллективов (1).

4) Не знаю (1).

Ответы кодируются в баллах согласно приведенным в скобках значениям (максимальная сумма 19 баллов, минимальная — 5). В ходе опроса баллы указывать не нужно.

Интерпретация:

5-9 баллов – низкий уровень;

10-14 – средний уровень;

15-19 – высокий уровень.