



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ПОДГОТОВКИ ПЕДАГОГОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ И
ПРЕДМЕТНЫХ МЕТОДИК

**Управление межличностными отношениями в педагогическом
коллективе образовательной организации**

**Выпускная квалификационная работа по направлению
44.04.01 Педагогическое образование
Направленность программы магистратуры
«Управление образованием»
Форма обучения заочная**

Проверка на объем заимствований:
81,84% авторского текста

Работа рекомендована к защите

«9» сентября 2023 г.

Зав. кафедрой ГИПО и ПМ

Корнеева Н.Ю.

Выполнил:

Студент группы ЗФ-309-169-2-1
Бекшентаева Ася Олжекеновна

Научный руководитель:

д.ф.н., профессор
Кожевников М.В.

Челябинск
2023

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МЕЖЛИЧНОСТНЫМИ ОТНОШЕНИЯМИ В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ КОЛЛЕКТИВЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	9
1.1 Понятие и сущность межличностных отношений в педагогическом коллективе образовательной организации	9
1.2 Межличностные отношения педагогического персонала как элемент социально-психологического климата образовательной организации	22
1.3 Методы и методики развития культуры межличностных отношений в педагогическом коллективе образовательной организации	32
Выводы по первой главе	42
ГЛАВА 2 ОПЫТНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ МЕЖЛИЧНОСТНЫМИ ОТНОШЕНИЯМИ В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ КОЛЛЕКТИВЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	45
2.1 Анализ эффективности управления межличностными отношениями в педагогическом коллективе образовательной организации	45
2.2 Программа по управлению межличностными отношениями в педагогическом коллективе образовательной организации	50
2.3 Оценка эффективности реализации программы по управлению межличностными отношениями в педагогическом коллективе образовательной организации	56
Выводы по второй главе	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	62
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	68
ПРИЛОЖЕНИЕ	73

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Актуальность изучения проблемы межличностных отношений в педагогическом коллективе диктуется, прежде всего, возросшими требованиями к уровню психологической включенности индивида в его трудовую деятельность и усложнением психической жизнедеятельности людей, постоянным ростом их личностных притязаний. Межличностные отношения выступают неотъемлемым элементом социально-психологического климата организации. Значимость социально-психологического климата определяется тем, что он способен выступать в качестве фактора эффективности тех или иных социальных явлений и процессов, служить показателем, как их состояния, так и их изменения под влиянием социального прогресса. Социально-психологический климат выступает также в качестве полифункционального показателя уровня психологической включенности человека в деятельность, меры психологической эффективности этой деятельности, уровня психического потенциала личности и коллектива, масштаба и глубины барьеров, лежащих на пути реализации психологических резервов коллектива.

Благоприятные межличностные отношения в педагогическом коллективе обеспечивают работоспособность его членов, взаимную поддержку в достижении целей организации, сплоченность коллектива. Коллективное достижение целей приводит к получению высоких результатов в деятельности, к обеспечению эффективности деятельности. Особенности педагогического коллектива заключается в том, что его психологическая атмосфера, межличностные отношения, стиль управления проектируются на профессиональную деятельность педагога и обучающихся.

Анализ психолого-педагогических исследований по заявленной проблеме позволил нам выявить **противоречия** между:

– пристальным интересом специалистов к повышению уровня межличностных отношений в педагогическом коллективе образовательной организации.

– необходимостью целенаправленной работы по управлению межличностными отношениями в педагогическом коллективе образовательной организацией и недостаточностью методик и программ для реализации этого процесса.

На основании выявленных противоречий сформулирована **проблема** исследования: влияет ли управление межличностными отношениями в педагогическом коллективе на социально-психологический климат в образовательной организации? А также тема диссертации: «Управление межличностными отношениями в педагогическом коллективе образовательной организации».

Цель исследования: теоретически обосновать, разработать и апробировать программу управления межличностными отношениями в педагогическом коллективе образовательной организации.

Объект исследования: процесс функционирования образовательной организации.

Предмет исследования: межличностные отношения в педагогическом коллективе образовательной организации.

Гипотеза исследования: Если реализовать мероприятия в рамках программы управления межличностными отношениями в педагогическом коллективе, то повысится уровень социально-психологического климата образовательной организации.

Задачи исследования:

1. Изучить сущность межличностных отношений, а также методы и методики развития культуры межличностных отношений.

2. Рассмотреть межличностные отношения педагогического персонала как элемент социально-психологического климата образовательной организации.

3. Проанализировать эффективность управления межличностными отношениями в педагогическом коллективе образовательной организации.

4. Разработать программу по управлению межличностными отношениями в педагогическом коллективе образовательной организации.

5. Оценить эффективность реализации программы по управлению межличностными отношениями в педагогическом коллективе образовательной организации.

Теоретико-методологическая основа исследования:

Общетеоретический подход к содержанию и психологическим особенностям развития личности в социуме заложен в научных исследованиях - Г.М. Андреевой, Л.П. Буевой, А.В. Петровского, Н.С. Мансурова, Б.Д. Парыгина, А.К. Уледова, Л.И. Уманского и др. Основанная на общетеоретическом фундаменте особенностей коммуникации (А.А. Бодалев, И.А. Зимняя, А.А. Леонтьев и др.), проблема общения раскрывается в психолого-педагогической науке (Б.Г. Ананьев, А.А. Добрович, В.А. Кан-Калик, А.В. Мудрик, Н.Д. Никандров, Р.С. Немов и др.). В отечественной науке исследованы различные аспекты формирования коммуникативных умений в образовательном процессе с позиций педагогики (Л.А. Аухадеева, Е.Е. Боровкова, М.Е. Дашкин, Ю.Н. Емельянов, В.А. Сластенин и др.). Следует выделить публикации, освещающие вопросы формирования и развития коммуникативных способностей (И.А. Алексеев, Л.В. Куликова, В.А. Сонин, В.Н. Снетков, Е.С. Яхонтова и др.), коммуникативной компетентности (Л.А. Петровская, А.М. Еропкин, И.П. Марченко, Т.Н. Шульга, Р.Дж. Штенберг, И.Д. Ладанов и др.), эффективности коммуникативного взаимодействия (Д.А. Левел, В.Г. Гуранов, В. Долохов, Н.В. Гришина, В. Зигерт и др.).

Проблема формирования культуры межличностных отношений в отечественной педагогике и психологии исследуется Л. Г. Бузуновой, И. И. Диденко, К. Э. Казарьянца, К. А. Кисина, Н. Ю. Попиковой, М. В. Тарасова и др.

Положения, выносимые на защиту:

1. Межличностные отношения в педагогическом коллективе выступают неотъемлемым элементом социально-психологического климата образовательной организации.

2. Программа управления межличностными отношениями в педагогическом коллективе позволит повысить уровень социально-психологического климата в образовательной организации.

Научная новизна. Разработана программа управления межличностными отношениями в педагогическом коллективе образовательной организации.

Теоретическая значимость исследования определяется тем, что результаты позволяют расширить и углубить научные представления об управлении межличностными отношениями в педагогическом коллективе образовательной организации.

Практическая значимость исследования заключается в разработке программы управления межличностными отношениями в педагогическом коллективе образовательной организации. Материалы исследования могут быть использованы преподавателями, психологами, специалистами отдела кадров.

Для решения поставленных задач исследования использовался комплекс следующих **методов** исследования:

- 1) теоретические: анализ психолого-педагогической литературы и методической литературы, интерпретация, обобщение опыта педагогической деятельности по проблеме управления

межличностными отношениями в педагогическом коллективе образовательной организации.

- 2) эмпирические: психолого-педагогический эксперимент (констатирующий, формирующий, контрольный этапы), анкетирование, наблюдение;
- 3) методы количественной и качественной обработки данных.

Экспериментальная база исследования: Костанайский социально-технический университет имени академика З. Алдамжар

Этапы экспериментальной работы. Исследование проводилось в 4 этапа:

1 этап (декабрь 2020 г. – февраль 2021 г.). На этом этапе проанализированы основные положения научной психолого-педагогической и методической литературы по проблеме управления межличностными отношениями в педагогическом коллективе образовательной организации.

2 этап (март 2021 г. - май 2021 г.). На этом этапе была произведена оценка уровня социально-психологического климата в образовательной организации, проанализированы результаты.

3 этап (сентябрь 2021 г. - май 2022 г.). Была разработана и реализована программа управления межличностными отношениями в педагогическом коллективе образовательной организации.

4 этап (май 2022 г. – ноябрь 2022 г.). На данном этапе была проведена повторная диагностика уровня социально-психологического климата в образовательной организации; проанализированы и обобщены полученные данные экспериментальной работы, произведено текстовое оформление материалов исследования, сформулированы выводы.

Апробация результатов исследования. Основные результаты диссертационного исследования были представлены на научно-практических конференциях, проходящих в Профессионально-

педагогическом институте Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета: Международной научно-практической конференции «Инновационные тенденции модернизации педагогического образования в условиях глобализации» (26 февраля 2021 г.).

Структура работы: работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников, приложения. Основная часть работы изложена на 73 страницах, в число которых входит 6 рисунков и 4 таблицы, 1 приложение. Список использованных источников содержит 46 наименований.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МЕЖЛИЧНОСТНЫМИ ОТНОШЕНИЯМИ В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ КОЛЛЕКТИВЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие и сущность межличностных отношений в педагогическом коллективе образовательной организации

В связи с переоценкой социальных ценностей в пользу индивидуализма и личного успеха на периферию общественного, а потому и научного интереса оказался вытеснен такой значимый феномен российской повседневности, как коллективизм. Между тем в силу известных социокультурных и даже цивилизационных причин исследования коллективной жизни и «общинного» поведения всегда занимали в отечественном обществоведении привилегированное место.

А.В. Батаршев отмечал, что человек как личность, формируется в процессе общения с людьми. В начале своей жизни человек не может выбирать людей, которые его будут окружать, с кем он будет общаться. А уже в зрелом возрасте, он сам имеет возможность регулировать состав своего окружения и общения. Таким образом, со стороны этого окружения, человек создаёт себе поток психологических воздействий [4].

Ежедневно человек находится в окружении разных людей, с которыми живет, учится, работает, играет, отдыхает, общается. В отношении каждого человека, ему приходится выбирать определенный способ поведения, стиль общения, психически отображать окружающих его людей и эмоционально откликаться на каждого, с кем общается. От личностных особенностей, которыми обладает окружающие его люди, зависит характер их эмоционального отношения к нему, а также характер психического отображения и поведения [5].

При общении человека с окружающими людьми, эмоциональное отношение, психическое отображение и поведение всегда несут на себе

отпечаток особенностей его мотивационно-потребностной сферы. Эти особенности влияют и на конкретный выбор людей, с которыми человек предпочитает общаться. Понятие «межличностные отношения», которое дано в «Словаре практического психолога», представляет систему установок, ожиданий, стереотипов и диспозиций, через которые люди, как правило, воспринимают и оценивают друг друга. Эти диспозиции выступают основой формирования социально-психологического климата в коллективе [42].

В представлении Б.Г. Ананьева «межличностные отношения» являются процессом познания участниками друг друга во время общения, процессом преобразования внутреннего мира общающихся людей, а также процессом самостоятельного регулирования поступков человека, с учётом полученных знаний [25]. Межличностные отношения бывают разных видов: деловые, личные, товарищеские, приятельские, супружеские и др. Изучить и дать оценку межличностным отношениям людей можно, как в трудовом и учебном коллективе, так и в быту [38].

Умение рефлексировать межличностные отношения – является умением оценивать характер взаимоотношений двух и более людей между собой, способность оценивать интенсивные характеристики этих взаимоотношений, а именно насколько развито у них партнерство или конкуренция, приязнь или неприязнь. Понятие «межличностные отношения» непосредственно связаны с различными видами общественных (материальных, духовных) отношений. Г.М. Андреева подчеркивает, что существование любых межличностных отношений внутри общественных, является реализацией этих общественных отношений в деятельности, общении и взаимоотношении определённых людей [2].

Е.И. Рогов определял «межличностные отношения», как субъективно переживаемые взаимоотношения между людьми, объективно

проявляющиеся в характере и способах взаимоотношений в процессе их совместной деятельности [44].

Межличностные отношения – это все виды взаимодействий, в которые вступают люди: чувства, суждения, общение, совместные дела, обмен эмоциями и прочее. Основываются они на социальных связях, уже существующих или вновь возникающих между членами общества.

Как правило, межличностные отношения устанавливаются с определённой целью: получить какую-либо выгоду, поделиться эмоциями, получить поддержку, узнать или сообщить что-то.

Межличностные отношения реализуются преимущественно в виде трёх основных форм взаимодействия, представленных на рисунке 1.

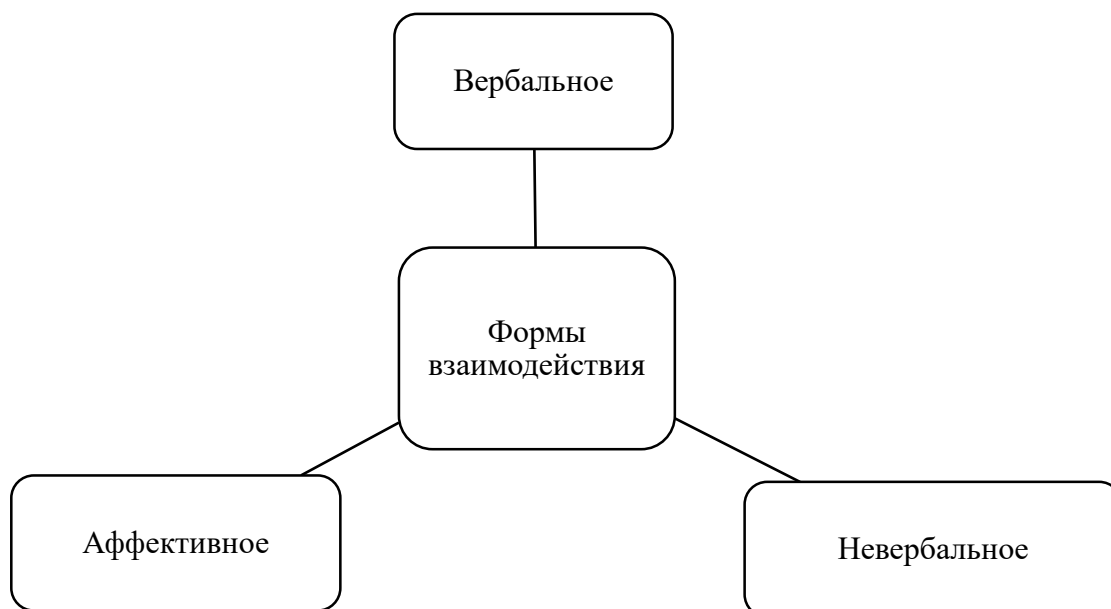


Рисунок 1 – Формы взаимодействия

Рассмотрим подробнее:

- 1) вербальное – обмен информацией с помощью устной речи;
- 2) невербальное – передача информации жестами и прочими невербальными сигналами;
- 3) аффективное – обмен эмоциями с помощью таких средств экспрессии как смех, плач и прочее.

Особенности межличностных отношений:

1. Межличностные отношения сильно зависят от эмоциональных оценок, как осознанных, так и бессознательных. Это правило соблюдается даже для формальных и деловых отношений.

2. Каждый из взаимодействующих субъектов участвует в них как уникальный индивид, обладающий определёнными свойствами характера и занимающий определённое место в социуме.

3. Эти отношения не возникают спонтанно, а развиваются постепенно при общении и прочих видах коммуникации.

4. Межличностные отношения не постоянны. Они могут меняться как в лучшую, так и в худшую сторону, иногда сменяя свой вектор на противоположный [46].

Рассмотрим несколько типичных примеров, с которыми сталкивался каждый из нас, независимо от социального статуса и других факторов:

1. Повседневные. В эту группу входят все виды взаимодействия, не подразумевающие слишком близкого общения. Данная разновидность межличностных отношений охватывает обширный круг людей, в который входят все, с кем мы так или иначе контактируем в повседневной жизни: соседи, коллеги, работники соседних офисов, продавцы, парикмахеры и другие люди.

2. Приятельские. В эту группу входят отношения, не являющиеся слишком близкими, но подразумевающие приятное совместное времяпровождение. К примеру, если ваш друг пригласил вас провести время с его коллегами, и вы неплохо повеселились вместе, вы вряд ли сразу же станете называть их друзьями. Но если вы хотите снова встретиться с этими людьми, это и есть приятельские отношения.

3. Товарищеские. Эта форма отношений подразумевает, что люди связаны определённой общей деятельностью. При этом они не настолько

близки, чтобы считаться друзьями, но имеют общие цели и доверяют друг другу.

4. Дружеские. Такие отношения подразумевают, что люди очень близки. Дружба не возникает просто на почве общих интересов или взаимной симпатии. Чтобы стать друзьями, люди долго общаются, сближаются в эмоциональном плане, учатся понимать друг друга, учитывая все особенности и тонкости характеров.

5. Любовные. Эта форма взаимоотношений подразумевает эмоциональную близость и наличие романтических чувств. В любви люди не настолько избирательны, как в дружбе (поэтому не всегда выбирают партнёров рационально), но по степени привязанности любовные отношения являются самыми сильными.

6. Родственные. Вовлечение в родственные отношения происходит при рождении, и всё же они могут существовать в разных формах. Для кого-то все родственники являются близкими людьми, для кого-то важны только родные люди, а остальные родственники приравниваются к обычным знакомым.

7. Супружеские. Несмотря на то, что супружеские отношения происходят из любовных, по содержанию они сильно отличаются. По своему характеру они ближе к родственным, при этом подразумевают соблюдение ряда взаимных обязательств, нарушение которых влечёт общественное порицание и некоторые формы юридической ответственности (заведомо проигрышная позиция при разводе) [4].

Уровень межличностных отношений зависит от того, насколько зрелыми являются состоящие в них личности. Каждый из участников должен понимать свою ответственность перед другим и придерживаться определённых правил, которые хоть и не оговариваются специально, но подразумеваются.

Несмотря на всё разнообразие межличностных отношений, их структура довольно проста и включает три основных компонента – рисунок 2.

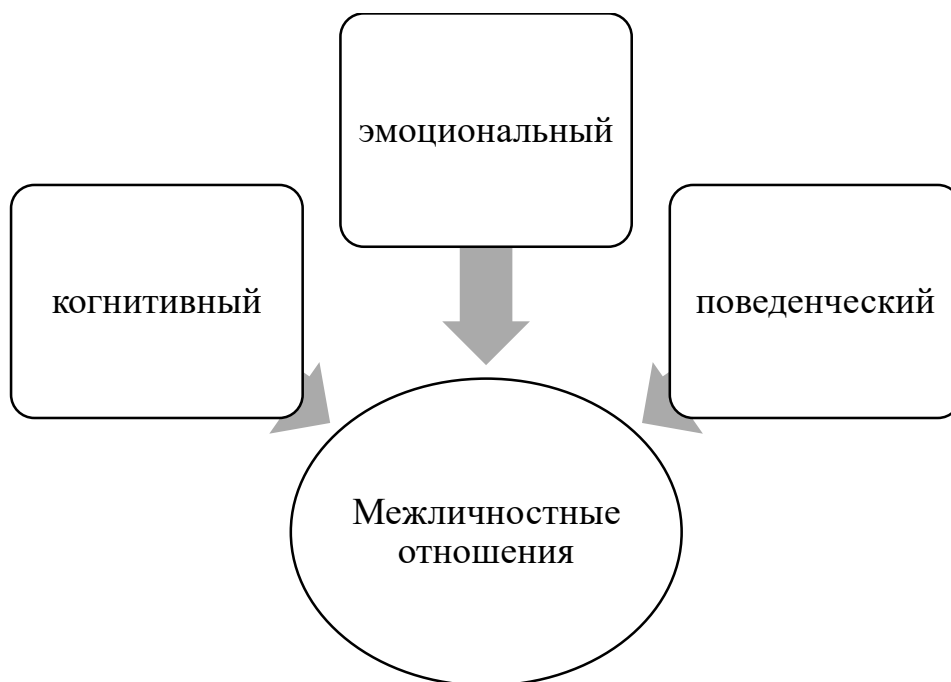


Рисунок 2 – Структура межличностных отношений

1. Когнитивный компонент

Данный компонент включает различные виды познавательной активности, так или иначе возникающие в межличностных отношениях (восприятие, мышление, воображение и другие). Когнитивный компонент зависит от взаимопонимания, которое имеет две основных характеристики:

- 1) адекватность – правильность интерпретации поступающей информации;
- 2) идентификация – неосознанное отождествление себя с партнёром.

2. Эмоциональный компонент

Это эмоции, которые испытывает субъект по отношению к другому субъекту при разных формах взаимодействия:

- 1) симпатия и антипатия;
- 2) счастье и удовлетворённость;
- 3) эмпатия (сопереживание) [11].

3. Поведенческий компонент

Сами того не замечая, произвольно выражаем своё отношение к другим людям посредством различных знаков: мимики, жестов, интонации, использования нетипичных речевых оборотов и других проявлений особого отношения. Несмотря на то, что поведенческий компонент слабо зависит от нашей воли, он является важнейшим фактором, регулирующим межличностные отношения, поскольку заметить со стороны его проще, чем проконтролировать [11].

В зависимости от продолжительности, глубины и степени привязанности участников, психологи делят межличностные отношения на 3 уровня – рисунок 3.

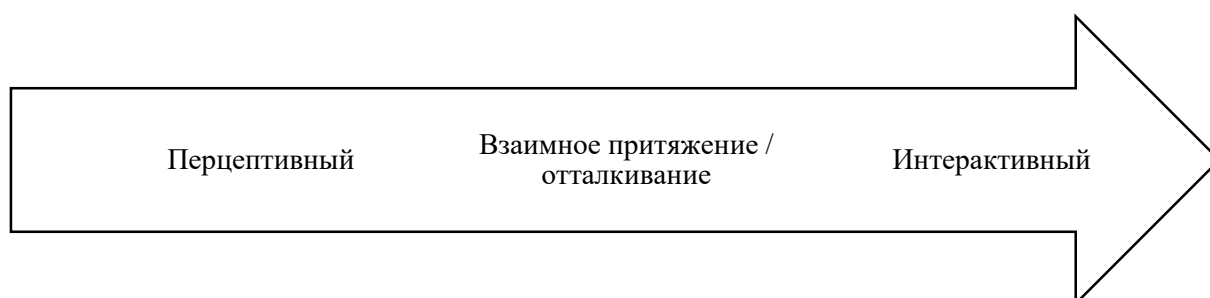


Рисунок 3 – Уровни межличностных отношений

Рассмотрим подробнее.

Перцептивный уровень. Данный уровень характерен для самого начала отношений. Он подразумевает, что участники воспринимают различные особенности и индивидуальные характеристики друг друга. Они могут отрицать это, но на их взаимоотношения влияют черты внешности, различные личностные особенности, расовые и гендерные признаки [8].

Уровень взаимного притяжения / отталкивания. Постепенно индивиды привыкают и привязываются друг к другу (либо, наоборот, начинают испытывать антипатию), и влияние восприятия ослабевает. Они продолжают узнавать друг друга всё лучше, ищут новые способы взаимодействия. Если люди друг другу неприятны, но вынуждены часто взаимодействовать, неприязнь между ними также усиливается.

Интерактивный уровень. На данном уровне происходит активное эмоциональное взаимодействие индивидов. Каждый из них ощущает, что нуждается в обмене эмоциями, поэтому они ищут поводы и создают ситуации, в которых могут общаться больше. Люди, испытывающие друг к другу неприязнь, также переходят на эмоциональное взаимодействие, реализующееся в виде конфликтов, которые только усиливают их неприязнь.

Межличностные отношения – это любые формы взаимодействия между индивидами. В зависимости от того, какое место каждый из них занимает в социуме и как они связаны между собой, можно выделить несколько основных типов отношений:

1. Формальные (официальные). Такие отношения обычно регулируются определёнными нормами, правилами, регламентами, инструкциями или другими документами. Участники таких отношений, как правило, не имеют личной привязанности, а взаимодействуют между собой в связи с какой-то служебной, административной или иной необходимостью.

2. Деловые (рациональные). Это межличностные отношения, подразумевающие совместную обоюдную деятельность. Участники таких взаимоотношений могут распределять между собой обязанности так, чтобы каждый выполнял свою часть работы для достижения общей цели. Также один из участников может выполнять работу для другого за вознаграждение.

3. Неформальные (неофициальные). К этой группе относятся различные отношения, не регулируемые какими-либо формальными правилами. Это могут быть, например, приятельские или дружеские отношения, объединения в команды для игры в футбол или волейбол и прочее. Как правило, в неформальных отношениях эмоциональная составляющая играет некоторую роль [21].

4. Личные. Это взаимоотношения, основанные на эмоциональной связи. Обычно личные отношения долго формируются и развиваются, в процессе чего их участники всё лучше узнают друг друга и сближаются. Личные отношения могут переходить в приятельские, товарищеские, дружеские и любовные. Также в категорию личных можно отнести отношения, построенные на неприязни, хотя они развиваются по другим принципам и обычно подразумевают, что люди взаимодействуют вынужденно, а не по собственной воле [21].

Межличностные отношения, которые проявляются во всех формах взаимодействия педагогического персонала, трансформируются в зависимости от следующих аспектов организационной деятельности.

1. Стиль управления, культивируемый в образовательной организации. Если руководитель образовательной организации реализует авторитарный стиль управления, то в межличностных отношениях коллектива будут прослеживаться в большей степени формально-официальные взаимодействия, основанные на иерархии власти. Если же руководитель образовательной организации предпочитает демократические варианты управления, то межличностные отношения коллектива будут выстраиваться на основе двустороннего диалога и, как правило, неформального обсуждения организационных вопросов и проблем, коллективного принятия решений [24].

2. Тип организационной культуры, характерный для образовательной организации. Так, если в образовательном учреждении сформирована рыночная организационная культура, где все действия педагогического коллектива направлены на достижение показателей эффективности, то в межличностных отношениях будут преобладать характеристики конкуренции, сотрудничества, командной работы. Если в образовательном учреждении прослеживаются признаки бюрократической организационной культуры, то межличностные отношения будут

основываться на иерархии должностей, инструктивном подходе в деловом общении, формально-официальном взаимодействии.

3. Стратегия управления коллективом, реализуемая в образовательной организации. Если руководитель образовательной организации поддерживает потребительскую стратегию управления коллективом, основанную на извлечении максимальных результатов от деятельности педагогических работников в условиях минимальных затрат на развитие персонала, то межличностным отношениям коллектива будут свойственны конфликты и неблагоприятный социально-психологический климат. Если руководство образовательной организации культивирует идентификационную модель управления коллективом, основанную на постоянном инвестировании в развитие педагогического персонала, то в межличностных отношениях коллектива будут реализовываться формы сотрудничества и соучастия в результатах коллективной деятельности [29].

Развитие межличностных отношений в коллективе образовательной организации может определяться конкретной ролевой моделью, характеризующей идеальных сотрудников образовательного учреждения (героев), которые своим поведением персонифицируют и символизируют действующую систему ценностей [38].

В идеальном случае ролевые модели оказывают влияние на формирование межличностных отношений следующим образом.

1. Ролевые модели представляют собой конкретных людей — их знают, о них рассказывают истории, благодаря их успеху становится «ощутимее» возможный успех других педагогических работников.

2. Герой (подражаемый) становится таковым вследствие его личного вклада в развитие образовательной организации. Однако важно отметить, что известны случаи, когда в неформальных обсуждениях и беседах героями образовательной организации признаются педагогические работники, не имеющие значительных достижений, вклад которых в

достижение организационных целей невелик. Такое положение дел свидетельствует о манипуляциях со стороны руководства и неформальных групп образовательной организации.

3. Соответствующая форма делового общения в образовательном учреждении predetermined, если ролевая модель символизирует образовательную организацию во внутренней и внешней среде.

4. Ролевые модели устанавливают стандарты достижений. Ролевая модель косвенно способствует мотивации педагогов на основе того, что модель межличностного взаимодействия подает пример мотивационного поведения.

Межличностные отношения занимают важное место в системе социальных связей между людьми, и оказывают влияние на формирование личности, с позиции накопления опыта отношений с людьми, так же межличностные отношения влияют на эффективность профессиональной деятельности [14].

Именно от уровня развития межличностных отношений зависит активная деятельность человека, и отношение личности к коллективу и его интересам, а также это является одним из факторов нравственного развития личности. Положение личности в системе внутригрупповых отношений определяется уровнем сложившихся межличностных отношений в данной группе. Причем одним из основных факторов положения личности в системе внутригрупповых координат является социометрический статус, который представляет собой результат многофакторного эмоционально-сплоченного отношения членов группы к моральным, деловым, личным и другим качествам данного индивида [10].

Исходя из вышесказанного, можно говорить о том, что межличностные отношения являются важнейшим элементом структуры коллектива и одним из основных признаков сформированности коллектива в группе. Об успешности функционирования группы как коллектива

можно судить по характеру межличностных отношений. Поэтому межличностные отношения являются фундаментом педагогического коллектива. Сущностной характеристикой педагогического коллектива является: решение задач педагогического коллектива внутри более широкой общности, учителя предметники обладают ограниченными возможностями взаимодействия между собой, эффективность деятельности педагогического коллектива определяется преимуществом ступеней обучения. В связи с этим спецификой межличностных отношений в педагогическом коллективе является высокий уровень толерантности, по отношению к коллегам и ученикам, от которого зависит эмоциональная сплоченность педагогического коллектива степень доверия коллег друг к другу, эмоциональная стабильность корректность в общении и конструктивное поведение в ситуации конфликта. Поскольку межличностные отношения рассматриваются как взаимосвязь между людьми, проявляющиеся в виде взаимных влияний, оказываемых людьми друг на друга в процессе совместной деятельности и общения, то важнейшей характеристикой межличностных отношений является эмоциональная стабильность, лояльность, перцептивность, которая влияет на морально-психологический климат в коллективе, с которым себя идентифицирует личность [5].

Критериями развития культуры межличностных отношений педагогов являются знания о развитии личности, нравственные нормы и правила общения; наличие активной положительной мотивации на сотрудничество и диалог; осознанное осмысление процесса формирования культуры межличностных отношений, понимание перспектив владения ею; эмпатийные и рефлексивные умения (глубокое и точное понимание другого человека, мысленное воссоздание его переживаний, ощущение их как собственных, построение отношений по принципам взаимного доверия

и альтруизма); готовность применять усвоенные знания, навыки, умения в отношениях и поведении педагогов.

В исследованиях межличностных отношений важен еще и другой аспект проблемы. В частности, исследованиями А.В. Киричука, А.В. Петровского, М.Ф. Чернобаевой и другими авторами установлено, что в коллективе существует некоторая корреляционная зависимость между ценностными ориентациями личности и ее положением в группе. В результате совместной деятельности и общения в коллективе складываются групповые ценностные ориентации. Они не являются простой суммой индивидуальных ценностных ориентаций, а представляют собой качественно новое образование, некоторое свойство коллектива. При совпадении ценностных ориентаций личности с групповыми, личность занимает высокое статусное положение, легко входит в коллектив. Если же ценностные ориентации личности не совпадают с групповыми, между личностью и коллективом возникают конфликтные ситуации, в силу чего воспитательные функции коллектива реализуются недостаточно эффективно. В группе ценностные ориентации приобретают значение норм поведения. Например, общая ориентация группы, коллектива на общественную активность или, наоборот, ее отсутствие, постепенно усваивается каждым членом коллектива и превращается в норму его поведения, в жизненную необходимость, в потребность [7].

Таким образом, можно говорить о том, что ценностно-ориентационное единство является показателем групповой сплоченности, характеризующее внутригрупповые связи и отношения, отражающие уровень и степень совпадения мнений, оценок, установок и позиций членов группы по отношению к объектам (целям деятельности, лицам, идеям, событиям и т.п. (наиболее значимым для группы в целом)).

Исходя из выше сказанного, можно сделать вывод, что процесс формирования культуры межличностных отношений будет успешным при соблюдении следующих условий: если будет сформирована мотивационно-ценностная установка в коллективе педагогов на развитие культуры межличностных отношений, сотрудничество и диалог; если проявление межличностных отношений, таких как: дружеские чувства, доверие, толерантность, уважение по отношению к коллегам, высокая требовательность к себе и другим является ценностным в данном коллективе; если при реализации целенаправленной, систематической, специально организованной деятельности по формированию культуры межличностных отношений в педагогическом коллективе школы будут учитываться возрастные, индивидуальные и групповые особенности, а также специфика профессиональной деятельности коллектива [16].

1.2 Межличностные отношения педагогического персонала как элемент социально-психологического климата образовательной организации

Межличностные отношения в педагогическом коллективе влияют на социально-психологический климат, который всегда характеризуется особенной атмосферой психологического и эмоционального состояния каждого участника образовательной деятельности и, несомненно, зависит от общего состояния коллектива.

В свою очередь, атмосфера образовательной организации или группы педагогов проявляется через настрой людей, который может быть оптимистическим или пессимистичным, практическим или созерцательным, нацеленным на достижение успеха или на избегание неудач и т.д [13].

По мнению К. К. Платонова, социально-психологический климат является одним из важных составляющих внутренней структуры группы,

определяется взаимоотношениями в ней, создающими стойкие настроения группы, от которых зависит уровень активности в достижении намеченных целей. Социально-психологический климат педагогического коллектива характеризуется как устойчивый психический настрой членов образовательной организации, который имеет многообразные формы проявления во всех организационных процессах [8].

Неотъемлемой частью в общей концепции социально-психологического климата является характеристика его структуры. Это предполагает определение основных компонентов в рамках рассматриваемого явления по единому основанию, в частности, по категории отношения. В структуре социально-психологического климата выделяются два основных элемента – рисунок 4.

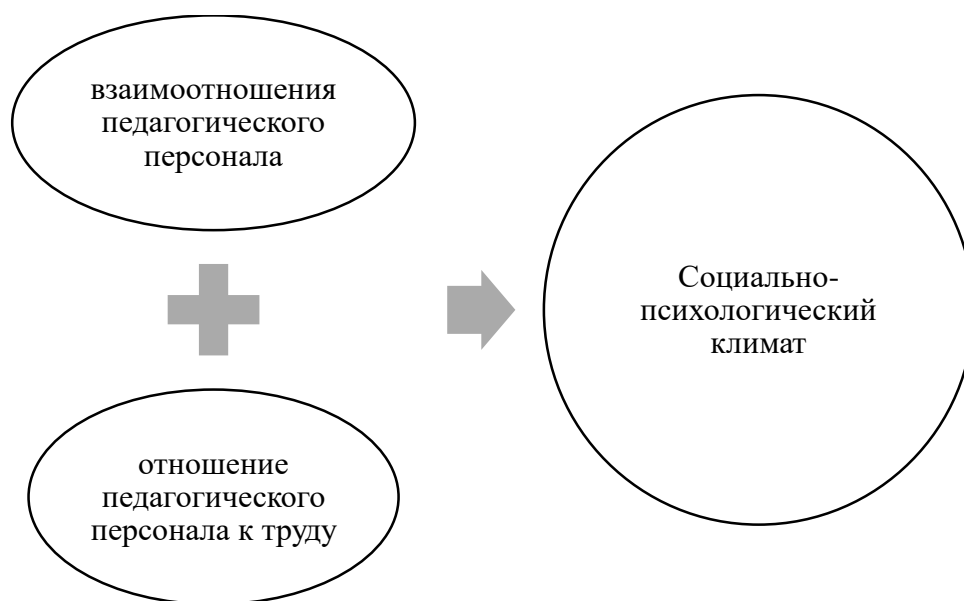


Рисунок 4 – Структура социально-психологического климата

В конечном итоге все многообразие взаимоотношений рассматривается через призму двух основных параметров психологического настроя: предметного (содержание труда) и эмоционального.

На формирование социально-психологического климата образовательной организации оказывает влияние множество факторов макро- и микросреды [6].

Факторы макросреды — это тот общественный фон, на котором развиваются межличностные отношения. К этим факторам относятся:

1. Общественно-политическая ситуация в стране — ясность и четкость политических и экономических программ, доверие к правительству и пр.

2. Экономическая ситуация в обществе — баланс между уровнями технического и социального развития.

3. Уровень жизни населения — баланс между заработной платой и уровнем цен, потребительская способность населения.

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

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

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

7. Этнические факторы — наличие или отсутствие межэтнических конфликтов [28].

Факторы микросреды — это материальное и духовное окружение педагогических кадров в образовательной организации. К ним относятся:

1. Объективные — комплекс технических, санитарно-гигиенических, управленческих элементов в образовательном учреждении.

2. Субъективные (социально-психологические факторы):

1) формальная структура — характер официальных и организационных связей между членами педагогического коллектива, официальные роли и статусы членов группы образовательной организации;

2) неформальная структура — наличие товарищеских контактов, сотрудничества, взаимопомощи, дискуссий, споров, стиль руководства;

- 3) индивидуальные психологические особенности каждого члена группы образовательной организации, их психологическая совместимость [32].

Стиль управления, организационная культура, стратегия управления коллективом и ролевые модели взаимодействия, состояние социально-психологического климата структурируют формальные и неформальные коммуникации, т.е. формы делового общения.

Формальные и неформальные коммуникации характеризуются единой структурой общения.

Цель общения — отправитель информации (коммуникатор) — код (любой информационный процесс состоит из символов и кодов, зашифрованных в вербальных и невербальных сигналах) — средства (способ передачи информации) — сигнал (передача информации, непосредственный контакт с партнером) — получатель информации (коммуникант) — декодирование (расшифровка информации) — результат (анализ и оценка результативности информационного сообщения) [35].

Структура общения может характеризоваться тремя содержательными блоками:

- 1) подготовка к контакту;
- 2) контакт с партнером;
- 3) результат общения.

Формальные и неформальные коммуникации в образовательной организации реализуются на следующих уровнях:

- 1) педагог — ученик (клиент-коммуникации);
- 2) педагог — родитель ученика (клиент-коммуникации);
- 3) педагог — педагог (горизонтальные организационные коммуникации);
- 4) педагог — администрация (директор ОУ, заместитель директора и т.д.) — вертикальные организационные коммуникации;

5) педагог — персонал других образовательных учреждений, служащие ИНМЦ и т.д. — внешние организационные коммуникации [35].

Сущность и специфика информационного обмена будет обусловлена целями взаимодействия, уровнем коммуникации, ожидаемыми результатами. Межличностные отношения являются основой для формирования внутренних организационных коммуникаций, т.е. общения на уровнях горизонтальных и вертикальных организационных коммуникаций.

В современной практике формирования межличностных отношений в коллективе можно выделить две тенденции.

1. Неформальный обмен мнениями и суждениями, направленный на решение не только личностных целей членов коллектива, но и на достижение организационных целей и задач.

Неформальный обмен мнениями зачастую оказывается более быстрым и продуктивным способом решения организационных проблем, чем формальный. Так, например, в случае решения творческой задачи, ориентированной на коллективное принятие решения, успешнее являются неформальные формы делового общения. В этом случае члены педагогического коллектива самостоятельно и коллегиально распределяют между собой функциональные задачи, согласовывают свои личностные возможности и интересы, что повышает заинтересованность педагогических работников в эффективности деятельности и их персонифицированную ответственность [46].

Действительно, во многих образовательных организациях, где члены коллектива собираются вместе в неформальной обстановке (в столовой, на праздниках, на семинарах, на пикнике и т.п.), охотнее говорят «о делах», в этих образовательных учреждениях незаметно и непреднамеренно

культивируются формы продуктивного взаимодействия, сотрудничества и модели коллективного труда.

Данная форма информационного обмена за счет сокращения пути прохождения информации часто опережает официальное информирование педагогов и рассматривается как более надежная, поскольку тот, от которого ее получают, как правило, является личным знакомым. При этом в личной беседе можно рассказать о подоплеке, высказать предположения и слухи, т.е. удовлетворить те потребности, которые не удовлетворяются при передаче информации официальным путем [27].

2. Устная информация и обмен мнениями в рабочей обстановке.

Данная форма делового общения, как правило, оказывается намного более эффективной, чем письменные объявления, циркуляры, предписания и неформальный обмен мнениями в ситуациях, когда речь идет о реализации стратегических задач, или в случаях необходимости распространить управленческую информацию в коллективе, например, об основных направлениях деятельности образовательного учреждения.

Устное информирование и обмен мнениями в рабочей обстановке традиционно реализуется в следующих коммуникативных формах: педагогическое совещание; педагогический совет; заседания и т.п. [14]

3. Письменная формальная коммуникация. Деловое письмо.

Данная форма делового общения подразумевает все варианты административного управления, закрепленного в нормативно-правовых документах, локальных актах и т.п., например, в таких формах, как: распоряжение; приказ; служебная записка и т.п.

Все формы делового письменного общения имеют четкую общепринятую структуру, единые требования к оформлению и правила их подачи получателю информации (коммуниканту).

Важно отметить необходимость комплексного использования вышеописанных форм взаимодействия. Приоритет той или иной форме должен отдаваться в зависимости от следующих факторов.

1. Цели предстоящей коммуникации (зачем?). Так, в случае необходимости оповещения педагогических работников о функциональных задачах, следует предпочесть формальную письменную коммуникацию. Если речь идет о необходимости решить стратегические вопросы и коллективно принять решение относительно основных направлений деятельности, то следует выбирать формальный устный обмен мнениями. Если речь идет о необходимости планирования работ в творческих заданиях, инновационной работе, предпочтительнее является форма неформального обмена мнениями.

2. Время (каков лимит времени на коммуникацию?). Так, коллективное обсуждение требует значительного времени и не может быть использовано в ситуации острого дефицита времени. Наоборот, в ситуациях наличия времени на принятие решения предпочтительнее являются формы вовлечения педагогов в обсуждение управленческих решений, что способствует развитию делегирования полномочий, а также положительно влияет на формирование эффективной команды.

3. Управленческий стиль, групповые ценности и нормы трудовой деятельности (какова организационно-деловая среда?). Если межличностные отношения в коллективе характеризуются «здоровым» благоприятным социально-психологическим климатом, единой системой организационных ценностей, то любые формы коллективного обмена мнениями будут результативными. В случае если межличностным отношениям в коллективе свойственен высокий уровень конфликтности, а также если руководитель образовательной организации культивирует жесткий авторитарный стиль управления, то неформальные взаимодействия будут менее эффективны [15].

Позитивные межличностные отношения в коллективе во многом определяются интерактивными принципами в деловом общении. Под интеракцией в деловом общении целесообразно рассматривать воздействие, которое его участники оказывают друг на друга в процессе общения, а также характер их взаимодействий. Интеракция в теории коммуникации определяется как непосредственная организация совместной коммуникативной деятельности, непосредственное взаимодействие участников коммуникативного процесса, а также механизмы воздействия на участников коммуникативного процесса с целью изменения их поведения.

Положительное или отрицательное интерактивное поведение педагогических работников проявляется в процессе непосредственного коммуникативного контакта между участниками коммуникативной деятельности, т.е. в общении [27].

В литературе, посвященной проблеме коммуникативного взаимодействия, обращают внимание на коммуникативный кодекс, который несет регулирующую коммуникативное поведение функцию.

Выделяют принципы коммуникативного кодекса, которые, несмотря на то, что были разработаны Г. П. Грайсом в прошлом столетии, до сих пор являются значимыми.

1. Принцип кооперации и умения взаимодействовать в процессе коммуникативной деятельности с точки зрения равноправных личностей, идущих к единой цели. Данный принцип включает в себя ряд постулатов, определенных Г. П. Грайсом в качестве максим кооперации:

- 1) максима полноты информации (информации должно быть предъявлено столько, сколько востребовано в данной коммуникативной ситуации);

- 2) максима качества информации (предъявленная в коммуникативном процессе информация должна соответствовать критериям истинности и искренности);
- 3) максима релевантности (уместность информации по отношению к целям коммуникации, т.е. соотношение темы и содержания информации);
- 4) максима манеры (умение проявлять четкую организацию коммуникативной деятельности, умение избегать неоднозначности в высказываниях и многословия, затрудняющих процесс коммуникативного сотрудничества).

2. Принцип вежливости и умения взаиморасположения участников коммуникативного процесса. Принцип реализуется в период непосредственного контакта между участниками общения и зависит от выбранных ими коммуникативных тактик поведения. В определении принципа взаиморасположения выделяются:

- 1) максима такта (умение определять границы личной сферы);
- 2) максима великодушия (т.е. умение достигать взаимодействия, не обременяя собеседника коммуникативной деятельностью);
- 3) максима одобрения (умение позитивно оценивать других участников коммуникативного процесса);
- 4) максима согласия (умение достигать консенсуса в спорных коммуникативных ситуациях, а также умение сглаживать конфликты).

3. Принципы продуктивного интерактивного поведения в педагогическом коллективе определяют субъект-субъектные межличностные отношения и коммуникацию, а это, в свою очередь, выявляет необходимость осуществления диалога, основанного на принципах сотрудничества. Принципиальное отличие делового общения в рамках сотрудничества заключается в понимании «единства целей»

коммуникатора (отправителя информации) и коммуниканта (получателя), т.е. единое понимание целей общения между руководителем и педагогическим персоналом, единство целей общения внутри педагогического коллектива [26].

Важно конкретизировать следующие характеристики делового общения в рамках сотрудничества:

Во-первых, видение «единства целей», несмотря на манипуляции, которые осуществляются сторонами в процессе общения. Например, в ситуации неформального обмена мнениями в группе сотрудники могут использовать манипуляции в целях приобретения каких-либо личных выгод. Манипуляции могут применяться осознанно и подсознательно. Если, в целом, группа педагогов видит единство целей, осознает значимость коммуникативного результата, то используемая одним или несколькими членами коллектива манипуляция не приведет к конфликту и не окажет негативное влияние на общий результат.

Во-вторых, соблюдение равенства в предъявлении позиций. В этом случае равенство позиций подразумевает категорический отказ от должностной позиции и должностного статуса в процессе общения и выработки решения средствами диалога. Например, в ситуации, когда руководитель образовательной организации становится членом рабочей группы и включается вместе с коллективом в обсуждение проблем и выработки коллективного решения [9].

В-третьих, понимание взаимозависимости в достижении желаемого результата. Данная характеристика подразумевает важность участия всех членов коммуникации в информационном обмене, так как каждый участник вносит свой профессиональный вклад в достижение цели общения.

1.3 Методы и методики развития культуры межличностных отношений в педагогическом коллективе образовательной организации

Знание механизмов формирования межличностных отношений особенно важно для руководителя коллектива: управляя межличностными отношениями, учитывая индивидуальные особенности подчиненных, их совместимость, межличностную привлекательность (аттракцию), возможно избежать конфликтов и успешно формировать корпоративную культуру организации.

Важным для понимания динамики межличностных отношений является понятие совместимости. Различают несколько уровней совместимости:

- 1) физиологическая совместимость (например, нам может не нравиться запах или звук голоса человека – это глубинный уровень совместимости, влиять на него крайне сложно, т.к. он может быть неосознанным);
- 2) психофизиологический уровень – совместимость на уровне типов темперамента, что особенно важно при формировании микрогрупп, решающих общие задачи. Мы уже знаем, что ярко выраженные темпераменты встречаются достаточно редко, но если в группе все-таки есть яркий представитель определенного типа, следует учесть его особенности;
- 3) личностный уровень совместимости предполагает совместимость ценностей и социально-нравственных норм членов группы; это по сути и есть основа корпоративной культуры. Ценностями могут быть отношение к работе и отдыху, друг к другу, отношения начальник-подчиненный и др.
- 4) социо-культурный уровень совместимости предполагает общность интересов, вкусов, уровня образования и т.д. [19]

Межличностные отношения складываются в процессе взаимного психологического влияния субъектов общения. Под психологическим влиянием понимается воздействие на состояния, мысли, чувства, действия другого человека с помощью исключительно психологических – вербальных и невербальных средств, с предоставлением ему права и времени отвечать на это воздействие.

Один из механизмов влияния – власть. Такая форма влияния возможна, когда один из партнеров обладает реальной возможностью применения санкций, имеет более высокий статус, т.е. обладает реальной властью (начальник – подчиненный, родитель – ребенок и др.). Властное влияние может принимать форму просьбы или аргументированного изложения своей позиции; либо это принуждение, когда с помощью угроз и лишений человека заставляют предпринять определенные действия [22].

Манипулирование также широко используется в качестве механизма влияния, причем для этого не обязательно обладать властью. Под манипулированием понимают скрытое побуждение партнера по общению к переживанию определенных состояний, принятию решений, выполнению определенных действий, необходимых для достижения манипулятором собственных целей.

Сотрудничество также может быть рассмотрено как форма влияния, однако, осуществляется это влияние в интересах обеих сторон и цивилизованными средствами – просьбами, аргументацией, демонстрацией доброжелательного отношения к партнеру, заинтересованностью в контакте и др.

Кроме того, выделяют и другие формы взаимоотношений: привязанность, дружба, любовь, соревнование, игра и др. Они отличаются друг от друга длительностью, глубиной, эмоциональной окраской, интенсивностью и др. [21]

Рассматривая межличностные отношения с точки зрения психоанализа, К. Хорни выделила два основных механизма формирования этих отношений: превосходства и зависимости.

В гуманистической психологии основными механизмами формирования межличностных отношений считаются самореализация (Г. Оллпорт), самоактуализация (А. Маслоу), система взглядов (К. Роджерс).

В отечественной психологии данная проблема была подробно исследована Р. Х. Шакуровым и нашла выражение в концепции механизмов формирования межличностных отношений, позволяющей ответить на чрезвычайно важный вопрос: от чего зависят наши отношения с другими людьми. Автор считает, что в основе механизмов формирования межличностных отношений лежат потребности личности. Полнота их удовлетворения определяет межличностные отношения.

В другом человеке нас притягивает то, что отвечает каким-то нашим потребностям [13].

Р.Х. Шакуров выделил целый ряд конкретных механизмов формирования межличностных отношений. Рассмотрим их более подробно.

Бумеранг

Суть этого механизма в том, что человек привязывается в первую очередь к тем, кто относится к нему с симпатией и уважением и, наоборот, испытывает антипатию к тем, кто причинил ему неприятности, недружелюбен, агрессивен. Одним словом, бумерангом возвращаются и добрые, и недобрые чувства.

Созвучие

Оно, как и бумеранг, является формой проявления потребности в эмоциональном единстве с другим человеком. Но содержание этого механизма иное. Когда мысли, чувства, переживания, оценки, убеждения,

интересы людей сходны, это эмоционально сближает их, вызывает тяготение друг к другу.

Эффективность совместной деятельности во многом зависит от сходства установок, ценностей, целей работников. Не случайно важной управленческой задачей руководителя является создание коллектива единомышленников. В таком коллективе легче разрешаются споры и проблемы. Отсутствие созвучия, наоборот, делает людей нечувствительными к аргументам коллег, а значит невозможным взаимопонимание [35].

Сопереживание

По этому механизму формируются отношения милосердия, сострадания, жалости. Важным условием сопереживания является наличие у человека эмпатии – умения «вчувствоваться» в состояние другого человека. Способность к сопереживанию не является врожденной. Но первые ростки чувств милосердия могут появиться у ребенка уже в раннем детстве, когда в его присутствии взрослые выражают жалость и сочувствие кому-либо, фиксируют его внимание на чужой боли. Чувства других как бы передаются ему, он жалеет вместе с близкими, сопереживает.

Эталон

Мы оцениваем другую личность через призму тех оценочных эталонов, которые сложились в нашем сознании под влиянием общественного мнения, традиций, ближайшего социального окружения, референтной группы. Если человек отвечает этим эталонам, он пользуется нашим расположением, уважением, если нет, то вызывает неприятие.

По механизму эталона строятся официальные отношения, которые зависят от того, в какой мере у человека проявляются социально-ценные качества. Так, мужество, принципиальность, порядочность, надежность, верность своему слову, высокое профессиональное мастерство

непроизвольно вызывают уважение ко всякому, кто ими обладает. Наличие этих качеств заставляет испытывать почтение даже к недругу.

Вместе с тем встречаются социальные объединения, в которых отношение к личности мало зависит от наличия у нее социально положительных качеств. Человек может работать недобросовестно, обманывать, оскорблять других, но не услышать упрека от коллег, если это не коснулось их лично. А в некоторых группах, например, в преступных группировках, ценными считаются вообще асоциальные качества. Это объясняется различиями в ценностных ориентациях членов той или иной группы. В таких случаях возникает проблема обогащения ценностной основы межличностных отношений [34].

Дефицит

В основе этого механизма лежит закономерность, позволяющая объяснить природу одного из самых загадочных явлений в сфере человеческих отношений – авторитета. Авторитет – это такое эмоционально-оценочное отношение к человеку, которое определяет его возможности оказывать психологическое воздействие на других людей. Авторитет является обязательным качеством лидера. При отсутствии авторитетных личностей группа становится аморфной, распадается на раздираемые противоречиями группировки и теряет способность к продуктивной деятельности. Вот почему любой социальной общности – от малой группы до государства – обязательно нужен авторитетный руководитель [32].

Природа личного авторитета, играющего важную роль во всех сферах общественной жизни, волновала мыслителей с глубокой древности. Для объяснения его происхождения выдвигались самые разные гипотезы. Р. Х. Шакуров, на основе собственных исследовательских данных, предлагает собственное объяснение природы авторитета. Он возникает на основе дефицита определенных качеств личности. Достоинства, которые

есть у всех, воспринимаются как должное. Почтение, преклонение и восхищение вызывают проявления тех черт характера, которых не хватает многим или подавляющему большинству. Если же какое-то важное качество есть у всех, мы обращаем внимание на тех людей, которые его лишены: это вызывает неприятное удивление или даже презрение.

В прикладном аспекте проблема авторитета особенно волнует молодых руководителей. Многие из них ошибочно полагают, что авторитет зависит в основном от компетентности и требовательности. Исследования показывают, что этого недостаточно. Более дефицитными оказываются другие качества, а именно: гуманность, демократичность, приветливость, уважительность, честность [32].

Эмоциональное эхо

Каждый по собственному опыту знает, как влияет настроение на восприятие окружающего мира. Если у нас хорошее, приподнятое настроение, все вокруг кажется прекрасным: и люди, и вещи, и природа. При дурном настроении все окрашивается в мрачные тона, даже пустяки могут вывести из себя. Определенное эмоциональное состояние может стать преобладающим. В этом случае человек попадает либо в категорию так называемых оптимистов, либо в категорию пессимистов. Для первых характерен повышенный эмоциональный фон. Окружающие кажутся им в основном хорошими, они терпимы к недостаткам других, а иногда их не замечают. Для вторых типичным является сниженное эмоциональное состояние. Оно приводит к тому, что пессимисты замечают в людях, прежде всего, недостатки, склонны к тревоге, постоянному ожиданию неприятностей. Если низкий эмоциональный тонус присущ группе в целом, в такой группе царит атмосфера уныния, нервозности.

На этом фоне легко возникают конфликты, ссоры. А там, где бодрая, радостная атмосфера, меняются к лучшему и человеческие отношения [17].

Содействие

Человек легче находит общий язык с другими людьми, если явно содействует достижению их целей. Эта закономерность нашла выражение в одном из афоризмов японских менеджеров: «Управлять – значит приводить к успеху других». Это не случайно. Содействие – очень важный фактор эффективности совместной деятельности. Оно влияет на все виды официальных отношений в группе: «по вертикали» (сверху-вниз и снизу-вверх) и «по горизонтали». Сотрудники ценят руководителя, который может дать дельный совет, компетентную рекомендацию, помочь разрешить конкретную проблему. В свою очередь, ему нравятся добросовестные, исполнительные, дисциплинированные работники, которые поддерживают его начинания. Одним словом, взаимопомощь и содействие всегда сближают людей. А противодействие друг другу разобщает, вызывает раздражение, гнев, неприязнь [22].

Упорядочение

Взаимопонимание между людьми в любой социальной общности достигается лишь при условии соблюдения норм общения и взаимодействия. Если нет единых норм, четких правил, то каждый действует по собственному усмотрению и постоянно наталкивается на интересы других. Движение к общей цели при этом затрудняется или становится невозможным. Соблюдение норм – это и есть упорядочение [6].

Познавательный интерес

Человек, который является источником новой информации, эрудирован, имеет широкий кругозор, всегда вызывает интерес. Он привлекателен в общении, его приятно слушать. Такой человек обычно симпатичен окружающим [23].

Красота

Отношение к человеку во многом зависит от его внешней привлекательности: лица, осанки, одежды, обаяния, чистоплотности и

опрятности. В данном случае в основе отношения лежат эстетические потребности личности.

Психологические механизмы эстетических чувств в психологии изучены недостаточно, особенно чувства красоты человека. Известно, тем не менее, что особенно сильное эмоциональное впечатление производит человеческое лицо. Какие-то лица поражают нас своей красотой, другие отталкивают. Что же лежит в основе этой полярности? Согласно данным Р. Х. Шакурова, то, что мы называем красивым или некрасивым, является результатом действия трех основных механизмов: сличения со стандартом (нормой), бумеранга и ассоциации.

Реакция на внешность включает в себя и оценку одежды, и реакцию на опрятность, запахи, осанку и т. д. Эмоциональное восприятие человеческой внешности, таким образом, складывается из сложной мозаики впечатлений, отражающих действие многих механизмов [6].

Вклад

Чем больше физических и моральных сил, мы отдаем ради благополучия других людей, тем дороже они нам становятся, тем больше мы их любим. Этот механизм во многом объясняет природу родительской любви. Механизм вклада проявляется и в формальных отношениях. На его основе становится понятной одна из закономерностей текучести кадров в профессиональных группах. Известно, что работники, много сделавшие для своего коллектива, гораздо реже увольняются по собственному желанию в сравнении с теми, кто не отличается особыми заслугами перед коллегами.

Вклад может приводить и к парадоксам. Бывает так, что человек, много получивший от другого лица и оказавшийся его должником, может испытывать к данному человеку неприязнь. Это связано с тем, что ощущение неоплаченного долга обычно сопровождается угрызениями совести и неловкостью. А человек, присутствие которого вызывает

психологический дискомфорт, постепенно становится неприятной персоной. Чтобы избежать таких ситуаций, лучше не оставаться ни перед кем в долгу и платить добром за добро [6].

Адаптация

Существует такая универсальная закономерность: человек ко всему привыкает – и к хорошему, и к плохому. Эксцентричная, экстравагантная личность шокирует, если мы сталкиваемся с ней впервые, но постепенно необычные черты перестают столь сильно бросаться в глаза. Происходит привыкание к приятным чертам, к добрым делам. При постоянном повторении происходит их обесценивание, они перестают замечаться. Однако адаптация касается не всех без исключения личностных черт и деяний. К очень сильным неприятным раздражителям привыкнуть нельзя. Напротив, со временем они становятся невыносимыми [6].

Катализ

Отношение к человеку является суммарным результатом действия всех или нескольких механизмов, однако это может быть причиной возникновения амбивалентных (противоречивых) отношений.

Развивая положения концепции механизмов формирования межличностных отношений Р. Х. Шакурова, известный специалист в области педагогической психологии В. Г. Казанская выделила наиболее часто встречающиеся механизмы формирования взаимоотношений в педагогическом коллективе.

К ним относятся следующие механизмы:

- 1) передача психических состояний от одной личности к другой;
- 2) эмоциональное опосредование;
- 3) деятельностное опосредование;
- 4) механизм дефицита [4].

Таковы основные механизмы, которые регулируют межличностные отношения. В реальной жизни отношение к каждому конкретному

человеку определяется суммарным результатом действия одного или нескольких механизмов. При этом проявляются две важные закономерности.

Во-первых, один-два механизма играют доминирующую роль, «окрашивая» отношение в целом, а остальные выполняют дополнительные функции, как бы добавляя определенные нюансы, оттенки в общую палитру межличностных отношений.

Во-вторых, эмоциональный эффект механизмов может быть различным: действие одного механизма может эмоционально сближать, а другого разобщать людей. Это зависит от различных особенностей личности: возраста, индивидуально-психологических свойств темперамента и характера, межличностного статуса, социальной роли и т. д. [4] В официальных отношениях «по вертикали» особо значимы такие механизмы, как бумеранг, содействие, практическая значимость, эталон, дефицит. Причем для руководителя в его отношении к подчиненным приоритетны содействие и практическая значимость, а для подчиненных в отношении к руководителю – бумеранг, эталон, дефицит [3].

Неравнозначность и разнонаправленность действия механизмов формирования межличностных отношений определяется также индивидуально-психологическими особенностями людей. Рассмотрим это положение на примере такой особенности, как экстраверсии-интроверсии. Наши исследования показали, что экстраверты и интроверты могут по-разному воспринимать одни и те же механизмы. Например, механизм бумеранга. Подчеркнуто доброжелательное отношение к людям, откровенное, иногда бурное выражение симпатии, стремление к активному общению – проявления данного механизма, типичные для экстраверта, могут восприниматься интровертом настороженно, ведь он сам выражает свои чувства более сдержанно [4].

Различный по содержанию внутренний мир экстравертов и интровертов значительно снижает возможность созвучия в их мыслях, оценках, переживаниях, поэтому повышается возможность возникновения противоречий в отношениях. Ярко выраженная «непохожесть» этих типов способствует различному восприятию определенных человеческих качеств и разному отношению к ним (механизм познавательного интереса). Так, для экстравертов, направленных на общение, интерес представляют открытые, коммуникабельные люди. Для интровертов же разговорчивость человека отнюдь не является источником познавательного интереса, а воспринимается, скорее, как болтливость.

Известно, что интроверты высоко ценят этические нормы и реже их нарушают (упорядочение), однако лишь в тех случаях, когда эти нормы им хорошо известны. Усвоение новых групповых норм, специфических для данной социальной общности, представителями интровертированного типа личности представляет собой довольно длительный процесс. Это связано с трудностями адаптации к новой ситуации, характерными для интровертов, поэтому они могут нарушать какие-то правила просто по незнанию, неумению к ним приспособиться. Своеобразие внутреннего мира экстравертов и интровертов проявляется также в субъективности восприятия ими тех или иных норм. То, что для интроверта кажется нарушением нормы, для экстраверта таковым не является [9].

Выводы по первой главе

Межличностные отношения – это все виды взаимодействий, в которые вступают люди: чувства, суждения, общение, совместные дела, обмен эмоциями и прочее. Основываются они на социальных связях, уже существующих или вновь возникающих между членами общества.

Особенности межличностных отношений:

1. Межличностные отношения сильно зависят от эмоциональных оценок, как осознанных, так и бессознательных. Это правило соблюдается даже для формальных и деловых отношений.

2. Каждый из взаимодействующих субъектов участвует в них как уникальный индивид, обладающий определёнными свойствами характера и занимающий определённое место в социуме.

3. Эти отношения не возникают спонтанно, а развиваются постепенно при общении и прочих видах коммуникации.

4. Межличностные отношения не постоянны. Они могут меняться как в лучшую, так и в худшую сторону, иногда сменяя свой вектор на противоположный.

Межличностные отношения в педагогическом коллективе влияют на социально-психологический климат, который всегда характеризуется особенной атмосферой психологического и эмоционального состояния каждого участника образовательной деятельности и, несомненно, зависит от общего состояния коллектива. В свою очередь, атмосфера образовательной организации или группы педагогов проявляется через настрой людей, который может быть оптимистическим или пессимистичным, практическим или созерцательным, нацеленным на достижение успеха или на избегание неудач и т.д.

Деловое общение педагогического коллектива в рамках сотрудничества заключается в понимании «единства целей» коммуникатора (отправителя информации) и коммуниканта (получателя), т.е. единое понимание целей общения между руководителем и педагогическим коллективом, единство целей общения внутри педагогического коллектива:

Во-первых, видение «единства целей», несмотря на манипуляции, которые осуществляются сторонами в процессе общения. Например, в ситуации неформального обмена мнениями в группе сотрудники могут

использовать манипуляции в целях приобретения каких-либо личных выгод. Манипуляции могут применяться осознанно и подсознательно. Если, в целом, группа педагогов видит единство целей, осознает значимость коммуникативного результата, то используемая одним или несколькими членами коллектива манипуляция не приведет к конфликту и не окажет негативное влияние на общий результат.

Во-вторых, соблюдение равенства в предъявлении позиций. В этом случае равенство позиций подразумевает категорический отказ от должностной позиции и должностного статуса в процессе общения и выработки решения средствами диалога. Например, в ситуации, когда руководитель образовательной организации становится членом рабочей группы и включается вместе с коллективом в обсуждение проблем и выработки коллективного решения.

В-третьих, понимание взаимозависимости в достижении желаемого результата. Данная характеристика подразумевает важность участия всех членов коммуникации в информационном обмене, так как каждый участник вносит свой профессиональный вклад в достижение цели общения.

В гуманистической психологии основными механизмами формирования межличностных отношений считаются самореализация (Г. Оллпорт), самоактуализация (А. Маслоу), система взглядов (К. Роджерс).

В отечественной психологии данная проблема была подробно исследована Р. Х. Шакуровым и нашла выражение в концепции механизмов формирования межличностных отношений, позволяющей ответить на чрезвычайно важный вопрос: от чего зависят наши отношения с другими людьми. Автор считает, что в основе механизмов формирования межличностных отношений лежат потребности личности. Полнота их удовлетворения определяет межличностные отношения. В другом человеке нас притягивает то, что отвечает каким-то нашим потребностям.

ГЛАВА 2 ОПЫТНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ МЕЖЛИЧНОСТНЫМИ ОТНОШЕНИЯМИ В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ КОЛЛЕКТИВЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Анализ эффективности управления межличностными отношениями в педагогическом коллективе образовательной организации

Межличностные отношения педагогического персонала выступают неотъемлемым элементом социально-психологического климата образовательной организации. Социально-психологический климат - это отражение состояния отношений и общения между отдельными членами коллектива образовательной организации в виде соответствующего настроения, психоэмоционального состояния, уровней воззрений, что влияет на результативность деятельности, дисциплину и другие показатели.

Базой исследования выступает Костанайский социально-технический университет имени академика З. Алдамжар (далее – КСТУ). КСТУ — один из крупных вузов Казахстана, является ведущим учебным, научным, методическим и культурным центром Северного региона РК [36].

В структуре университета – семь факультетов (гуманитарно-социальный, информационных технологий, инженерно-технический, юридический, экономический, аграрно-биологический, ветеринарии и технологии продовольственных продуктов и социально-технический колледж, в которых обучается 8500 студентов по 55 специальностям по дневной и заочной формам обучения, на казахском и русском языках.

Учебно-воспитательный процесс осуществляет высококвалифицированный профессорско-преподавательский состав. В штате 6 кафедр университета более 80 человек с учеными степенями и званиями, в том числе 20 докторов наук. Для чтения ряда дисциплин приглашаются видные ученые академических вузов и научно-

исследовательских институтов нашей страны, России и дальнего зарубежья [36].

В распоряжении студентов и преподавателей университета 8 современных учебных корпусов общей площадью 79 тыс. м² с учебными лабораториями, музеями, мастерскими, тренажерными, спортивными и актовыми залами, многочисленными пунктами питания, медицинским центром и студенческими общежитиями [36].

Организационная структура представлена в приложении 1.

Целью исследования стало оценка эффективности управления межличностными отношениями в педагогическом коллективе образовательной организации.

С целью достижения поставленной цели экспериментальная работа проводилась в три этапа:

1. Констатирующий эксперимент, в рамках которого произведена оценка социально-психологического климата в педагогическом коллективе КСТУ (методика О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто)

2. Формирующий психолого-педагогический эксперимент, в рамках которого разработана и внедрена программа по управлению межличностными отношениями в педагогическом коллективе образовательной организации.

3. Контрольный этап эксперимента, в рамках которого определена эффективность программы по формированию благоприятных межличностных отношений в педагогическом коллективе.

Исследование проводилось с марта 2021 года по май 2022 года. Испытуемые – 64 педагогических сотрудника (80% от численности педагогического коллектива) Костанайского социально-технического университета имени академика З. Алдамжар.

На констатирующем этапе эксперимента была использована методика оценки социально-психологического климата в педагогическом

коллективе разработанная О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто. Данная методика диагностирует уровень сформированности группы как коллектива и позволяет проследить динамику его развития.

Преподавателям предлагалась следующая инструкция: «Оцените пожалуйста, как проявляются перечисленные свойства психологического климата в вашем коллективе. Прочтите сначала предложенные слева, затем справа и после этого знаком «+» отметьте в средней части листа ту оценку, которая соответствует истине, по вашему мнению».

В таблице 1 представлена шкала оценки социально-психологического климата в педагогическом коллективе (О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто).

Таблица 1 – Шкала свойств по методике оценки социально-психологического климата в педагогическом коллективе (О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто).

№	Частота проявления свойства	Баллы
1	Свойство проявляется в коллективе всегда	3
2	Свойство проявляется в большинстве случаев	2
3	Свойство проявляется иногда	1
4	Проявляется в одинаковой степени и то, и другое свойство	0

В таблице 2 представлен опросник, с использованием которого производилась оценка социально-психологического климата в педагогическом коллективе.

Таблица 2 – Опросник по методике О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто

№	Шкала А	Баллы							№	Шкала Б
		3	2	1	0	-1	-2	-3		
1.	Преобладает бодрый, жизнерадостный тон настроения.	3	2	1	0	-1	-2	-3	1.	Преобладает подавленное настроение.
2.	Доброжелательность в отношениях, взаимные симпатии.	3	2	1	0	-1	-2	-3	2.	Конфликтность в отношениях и антипатии.
3.	В отношениях между группировками внутри коллектива существует взаимное расположение, понимание.	3	2	1	0	-1	-2	-3	3.	Группировки конфликтуют между собой.
4.	Членам коллектива нравится вместе проводить время, участвовать в совместной	3	2	1	0	-1	-2	-3	4.	Проявляют безразличие к более тесному общению, выражают отрицательное

№	Шкала А	Баллы							№	Шкала Б
		3	2	1	0	-1	-2	-3		
	деятельности.									отношение к совместной деятельности.
5.	Успехи или неудачи товарищей вызывают сопереживание, искреннее участие всех членов коллектива.	3	2	1	0	-1	-2	-3	5.	Успехи или неудачи товарищей оставляют равнодушными или вызывают зависть, злорадство.
6.	С уважением относятся к мнению друг друга.	3	2	1	0	-1	-2	-3	6.	Каждый считает свое мнение главным, нетерпим к мнению товарищей.
7.	Достижения и неудачи коллектива переживаются как свои собственные.	3	2	1	0	-1	-2	-3	7.	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».	3	2	1	0	-1	-2	-3	8.	В трудные минуты коллектив «раскисает», возникают ссоры, растерянность, взаимные обвинения.
9.	Чувство гордости за коллектив, если его отмечают руководители.	3	2	1	0	-1	-2	-3	9.	К похвалам и поощрениям коллектива здесь относятся равнодушно.
10.	Коллектив активен, полон энергии.	3	2	1	0	-1	-2	-3	10.	Коллектив инертен и пассивен.
11.	Участливо и доброжелательно относятся к новым членам коллектива, помогают им освоиться в коллективе.	3	2	1	0	-1	-2	-3	11.	Новички чувствуют себя чужими, к ним часто проявляют враждебность.
12.	Совместные дела увлекают всех, велико желание работать коллективно.	3	2	1	0	-1	-2	-3	12.	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.	3	2	1	0	-1	-2	-3	13.	Коллектив заметно разделяется на «привилегированных»; пренебрежительное отношение к слабым.

Обработка полученных данных состояла из нескольких этапов.

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

Второй этап: все цифры, полученные после обработки ответов каждого педагога, необходимо сложить и разделить на количество отвечавших. Затем полученную цифру сравнивают с «ключом» методики – представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Ключ методики оценки социально-психологического климата в педагогическом коллективе

№	Степень благоприятности социально-психологического климата	Значения, балл
1	Высокая степень благоприятности социально-психологического климата	более 20
2	Средняя степень благоприятности социально-психологического климата	8-22
3	Низкая степень благоприятности социально-психологического климата	0-8
4	Начальная неблагоприятность социально-психологического климата	0 – (-8)
5	Средняя неблагоприятность социально-психологического климата	(-8) – (-10)
6	Сильная неблагоприятность социально-психологического климата	менее (-10)

Данный подсчет необходимо сделать по каждому свойству:

- 1) записать, а затем сложить оценки, данные отдельному свойству каждым участником опроса;
- 2) полученную цифру разделить на количество участников.

Исходя из анализа отдельных выделенных свойств, можно выявить проблемы, присущие коллективу.

На рисунке 5 представлен результат проведенной оценки.



Рисунок 5 – Уровень социально-психологического климата в педагогическом коллективе на констатирующем этапе

Таким образом, 25 педагогических сотрудников определили уровень социально-психологического климата в коллективе как средний, 24 сотрудника – как низкий. 10 педагогических сотрудников говорят о начальной неблагоприятности социально-психологического климата, 1 человек о средней неблагоприятности. Только 4 человека определили уровень как высокий. В исследовании были выявлены ряд проблем, присущих педагогическому коллективу:

1. Низкий уровень благополучия в педагогическом коллективе, выражающийся в отсутствии лидера и наличии аутсайдера.

2. Разобщенность педагогического коллектива, наличие микрогрупп.

3. Недостаточное развитие коммуникативных навыков (умения слушать, выстраивать диалог, разрешать конструктивно конфликт, развитие эмоционального интеллекта в общении, открытость и доверие к собеседнику).

4. Отмечается наличие у педагогов инертности, статичности, эмоциональной ригидности, конформности установок, высокие показатели личностной и реактивной тревожности, эмоциональной неустойчивости, что затрудняет внедрение в обследуемом педагогическом коллективе инновационных программ.

Исходя из полученных результатов, было принято решение о разработке программы по управлению межличностными отношениями в педагогическом коллективе образовательной организации.

2.2 Программа по управлению межличностными отношениями в педагогическом коллективе образовательной организации

В рамках исследования была разработана и апробирована программа по управлению межличностными отношениями в педагогическом коллективе образовательной организации.

Программа была разработана и апробирована на базе Костанайского социально-технического университета имени академика З. Алдамжар.

Цель реализации разработанной программы состояла в формировании благоприятных межличностных отношений в педагогическом коллективе путем расширения спектра коммуникативных умений и навыков педагогов, сплочения членов коллектива, формирования навыков позитивного общения.

Основные задачи, решаемые в ходе реализации программы:

- 1) сформировать приемы эффективного общения, психологические знания, взгляды на личность, процесс взаимодействия людей;
- 2) сформировать внешне выражаемые умения и навыки общения: в парном взаимодействии и составе группы;
- 3) сформировать умение предотвращать конфликтные ситуации.
- 4) развить уверенную в себе личность, устойчивость к стрессам.

Программа была реализована при поддержке специалистов отдела кадров и заведующих кафедрами Костанайского социально-технического университета имени академика З. Алдамжар.

Реализация программы с педагогами предполагала работу в следующих организационных формах: индивидуальная, работа в парах, в малых группах, работа всей группы, организация тренинговых занятий.

Основными приемами реализации программы выступали: игра, упражнение, дискуссия, диалог, диагностика, моделирование ситуаций, минилекция, беседа, рефлексия, групповое обсуждение.

Программа по управлению межличностными отношениями в педагогическом коллективе образовательной организации базируется на следующих принципах:

1. Принцип максимальной активности, предполагающий максимальный уровень включенности каждого участника группы. Упражнения и задания сконструированы таким

образом, что позволяют активно участвовать в их выполнении всем членам группы.

2. Принцип максимальной достоверности информации, который обеспечивается тем, что средством извлечения знаний является собственная деятельность участников, предметом обсуждения являются наглядные факты – примеры из реальной жизни.
3. Принцип активной исследовательской позиции каждого предполагает, что каждое упражнение и задание – повод для анализа действий и переживаний участников.

Основное внимание в занятиях делается на работу в малых группах. Основной прием работы – ролевая игра, в игре участники проигрывают роли и ситуации из педагогической практики.

На каждом занятии используется упражнение – энергизатор, цели у которого могут быть самые разные: снять напряжение, расслабиться, установить дружескую атмосферу, отдохнуть, разогреть группу, настроить на последующую работу, активизировать групповую динамику и др.

Практические занятия строятся по единой структуре и включают в себя: ритуал приветствия, разминку, основное содержание занятия, рефлексию прошедшего занятия, ритуал прощания.

Первые занятия программы направлялись на обогащение и расширение знаний педагогов об особенностях социально-психологического климата педагогического коллектива.

В процессе общения с педагогами остановились на факторах, влияющих на психологический климат коллектива, это микро и макросреды, также отмечалось, что характер руководства, проявляющийся в том или ином стиле взаимоотношений между официальным руководителем и подчиненными, также воздействует на социально-психологический климат педагогического коллектива.

Содержание программы по управлению межличностными отношениями в педагогическом коллективе образовательной организации

1. Семинар «Особенности социально-психологического климата коллектива»

Цель: Рассмотреть особенности педагогических коллективов, раскрыть, что такое психологический климат коллектива? Обсудить результаты диагностической работы по методике «Шкала оценки психологического климата в педагогическом коллективе».

Содержание: Вступление. Упражнение «Ассоциации». Упражнение «Дерево достижений нашего коллектива». Факторы, влияющие на формирование психологического климата в коллективе. Оценка уровня конфликтности, упражнение «Отражение», «Крабы», игра-сплочение. Подведение итогов семинара

2. Тренинг «Взаимодействие в группе»

Цель: Сплочение участников, создание благоприятного социально-психологического климата в группе, что способствует эффективной работе команды в реальных условиях и общему организационному развитию.

Содержание: 2.1 Вступление, обсуждение правил тренинга, заполнение анкеты, упражнение «Построимся», Мини-лекция: Этапы формирования команды, рефлексия: На каком этапе развития находится Ваша команда? Чего в команде не хватает для того, чтобы назвать ее зрелой, упражнение «Связующая нить» Рефлексия: сравните свое состояние до начала занятия и после, что изменилось, что вы чувствуете?
2.2 Вступление, обсуждение правил тренинга, упражнение «Веселый счет», упражнение «Дом», игра ««Поменяйтесь местами», упражнение «Комплимент», упражнение «Закон гармонии», игра «Создание островной страны», упражнение «Наша культура», упражнение «Уменьшающаяся газета», упражнение «Подарок», рефлексия.

3. Занятие №1. Социально-психологические проблемы коллектива

Цель: Приветствие; создание позитивного настроения на работу, знакомство с социально-психологическими проблемами коллектива, причинами их возникновения.

Содержание: Игры «Имена-качества», «Черные шнурки», мини-лекция на тему: «Социально-психологические проблемы коллектива». Упражнение «Ромашка», коллаж на тему: «Способы регуляции эмоционального состояния или о том, как поднять себе настроение». Рефлексия.

4. Занятие №2. Условия эффективного общения

Цель: Знакомство с механизмами общения, которые способствуют развитию психологической культуры; формирование навыка глубокого позитивного отношения к себе и другим

Содержание: Обмен настроениями на начало занятия: «С каким настроением вы пришли сегодня на занятие?», игра «Шишки-желуди--орехи», Мини-лекция: «Что же такое общение?», Игра «Скажи комплимент», «Поросята и утята». Рефлексия.

5. Занятие №3. Коммуникативные позиции в педагогическом общении

Цель: Познакомить участников занятия с основными коммуникативными позициями в процессе общения; осознание ответственности за определенное поведение в ситуации общения.

Содержание: Обмен настроением на начало занятия: «С каким настроением вы пришли сегодня на занятие?», игра «Разгоняем паровоз», мини-лекция «Позиции в общении», игра «Слепой паровозик». Рефлексия.

6. Занятие №4. Общение в конфликте

Цель: Дать рабочее определение конфликта; способствовать пониманию собственных эмоциональных проблем в конфликтах; познакомить с особенностями компетентного общения

Содержание: Обмен настроением на начало занятия: «С каким

настроением вы пришли сегодня на занятие?». Игра «Светофор», составление «портрета» конфликта, упражнение «Покажи конфликтную ситуацию», заполнение таблицы «Как я обычно реагирую на конфликтную ситуацию», упражнение «Конфликты», игра «Белые медведи». Рефлексия.

7. Занятие №5. Самореализация в творчестве как способ преодоления социально-психологических проблем

Цель: Развитие межличностной чувствительности и взаимопонимания

Содержание: Обмен настроением на начало занятия: «С каким настроением вы пришли сегодня на занятие?». Упражнение «Танец с листком», работа с таблицей «Способы развития творческого мышления». Решение творческих задач, упражнение «Подарок». Рефлексия.

8. Занятие №6. Способы снятия нервно-психического напряжения

Цель: Обучение навыкам саморегуляции, самоконтроля; повышение уверенности в себе, в своих силах

Содержание: Обмен настроением на начало занятия: «С каким настроением вы пришли сегодня на занятие?». Игра «Шестерка», упражнение «Прощай, напряжение», упражнение «Ааааа и Иииии», упражнение «Храм тишины». Рефлексия.

9. Занятие №7. Способы снятия нервно-психического напряжения, поведение в стрессовой ситуации

Цель: Обучение навыкам саморегуляции, самоконтроля; повышение уверенности в себе, в своих силах.

Содержание: Обмен настроением на начало занятия: «С каким настроением вы пришли сегодня на занятие?». Игра «Спутанные цепочки»; мини-лекция «Как справиться со стрессом»; упражнение «Мудрец из храма»; упражнение «Солнечная поляна». Рефлексия.

В таблице 4 представлена нагрузка в рамках реализации программы по управлению межличностными отношениями в педагогическом

коллективе образовательной организации.

Таблица 4 – Нагрузка в рамках реализации программы по управлению межличностными отношениями в педагогическом коллективе образовательной организации

№	Название	Нагрузка, час
1	Семинар «Особенности социально-психологического климата коллектива»	1,5
2	Тренинг «Взаимодействие в группе»	3,5
3	Занятие №1 Социально-психологические проблемы коллектива	1
4	Занятие №2 Условия эффективного общения	1
5	Занятие №3 Коммуникативные позиции в педагогическом общении	1
6	Занятие №4 Общение в конфликте	1
7	Занятие №5 Самореализация в творчестве как способ преодоления социально-психологических проблем	1
8	Занятие №6 Способы снятия нервно-психического напряжения	1
9	Занятие №7 Способы снятия нервно-психического напряжения, поведение в стрессовой ситуации	1

В процессе реализации программы по формированию социально-психологического климата в педагогическом коллективе осуществлялась поддержка определенных ценностных ориентаций (стимулирование роста продуктивности педагогического труда, развитие творческой инициативы педагогов), формировалась доброжелательная атмосфера, осуществлялась коррекция позиции каждой личности в коллективе и стиля руководства.

2.3 Оценка эффективности реализации программы по управлению межличностными отношениями в педагогическом коллективе образовательной организации

На основе данных констатирующего этапа эксперимента было принято решение о необходимости разработки и апробации программы по управлению межличностными отношениями в педагогическом коллективе Костанайского социально-технического университета имени академика З.

Алдамжар.

По результатам формирующего эксперимента была проведена контрольная диагностика уровня социально-психологического климата в коллективе, элементом которого выступают межличностные отношения сотрудников.

Для определения эффективности проведенной работы мы использовали ту же диагностическую методику – методика оценка социально-психологического климата в педагогическом коллективе (О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто)

В ходе итоговой диагностики нами были получены результаты, представленные на рисунке 6.

Уровень социально-психологического климата в педагогическом коллективе на контрольном

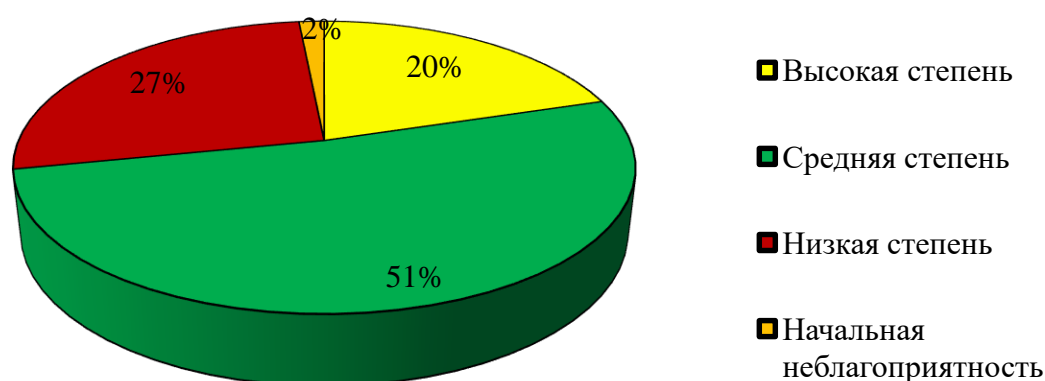


Рисунок 6 – Уровень социально-психологического климата в педагогическом коллективе на контрольном этапе

Таким образом, 1 человек говорит о начальной неблагоприятности социально-психологического климата, 17 человек выделяют низкий уровень неблагоприятности климата, 33 и 13 человек определяют уровень социально-психологического климата в коллективе как средний или высокий соответственно.

Стоит отметить, что большинство педагогов поменяли мнение о характере межличностных отношений в коллективе, количество

сотрудников, уверенных в высоком уровне психологического климата увеличилось на 7 человек, в среднем уровне на 8 человек. Количество сотрудников, говоривших о начальной неблагоприятности психологического климата сократилось на 9 человек, о средней на 1 человека.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что проведение мероприятий в рамках программы по управлению межличностными отношениями в педагогическом коллективе привели к положительным результатам в части расширения спектра коммуникативных умений и навыков педагогов, сплочения членов коллектива, формирования навыков позитивного общения.

Выводы по второй главе

Межличностные отношения педагогического персонала выступают неотъемлемым элементом социально-психологического климата образовательной организации.

Базой исследования выступает Костанайский социально-технический университет имени академика З. Алдамжар (далее – КСТУ).

Целью исследования стало оценка эффективности управления межличностными отношениями в педагогическом коллективе образовательной организации.

Для достижения поставленной цели экспериментальная работа проводилась в три этапа:

1. Констатирующий эксперимент, в рамках которого произведена оценка социально-психологического климата в педагогическом коллективе КСТУ (методика О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто)

2. Формирующий психолого-педагогический эксперимент, в рамках которого разработана и внедрена программа по управлению

межличностными отношениями в педагогическом коллективе образовательной организации.

3. Контрольный этап эксперимента, в рамках которого определена эффективность программы по формированию благоприятных межличностных отношений в педагогическом коллективе.

Исследование проводилось с марта 2021 года по май 2022 года. Испытуемые – 64 педагогических сотрудника (80% от численности педагогического коллектива) Костанайского социально-технического университета имени академика З. Алдамжар.

На констатирующем этапе эксперимента была использована методика оценки социально-психологического климата в педагогическом коллективе разработанная О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто. Данная методика диагностирует уровень сформированности группы как коллектива и позволяет проследить динамику его развития.

Таким образом, 25 педагогических сотрудников определили уровень социально-психологического климата в коллективе как средний, 24 сотрудника – как низкий. 10 педагогических сотрудников говорят о начальной неблагоприятности социально-психологического климата, 1 человек о средней неблагоприятности. Только 4 человека определили уровень как высокий. В исследовании были выявлены ряд проблем, присущих педагогическому коллективу:

1. Низкий уровень благополучия в педагогическом коллективе, выражающийся в отсутствии лидера и наличии аутсайдера.
2. Разобщенность педагогического коллектива, наличие микрогрупп.
3. Недостаточное развитие коммуникативных навыков (умения слушать, выстраивать диалог, разрешать конструктивно конфликт, развитие эмоционального интеллекта в общении, открытость и доверие к собеседнику).

4. Отмечается наличие у педагогов инертности, статичности, эмоциональной ригидности, конформности установок, высокие показатели личностной и реактивной тревожности, эмоциональной неустойчивости, что затрудняет внедрение в обследуемом педагогическом коллективе инновационных программ.

В рамках исследования была разработана и апробирована программа по управлению межличностными отношениями в педагогическом коллективе образовательной организации.

Программа была разработана и апробирована на базе Костанайского социально-технического университета имени академика З. Алдамжар.

Цель реализации разработанной программы состояла в формировании благоприятных межличностных отношений в педагогическом коллективе путем расширения спектра коммуникативных умений и навыков педагогов, сплочения членов коллектива, формирования навыков позитивного общения.

Программа была реализована при поддержке специалистов отдела кадров и заведующих кафедрами Костанайского социально-технического университета имени академика З. Алдамжар.

Реализация программы с педагогами предполагала работу в следующих организационных формах: индивидуальная, работа в парах, в малых группах, работа всей группы, организация тренинговых занятий.

Основными приемами реализации программы выступали: игра, упражнение, дискуссия, диалог, диагностика, моделирование ситуаций, минилекция, беседа, рефлексия, групповое обсуждение.

На контрольном этапе эксперимента было установлено следующее: 1 человек говорит о начальной неблагоприятности социально-психологического климата, 17 человек выделяют низкий уровень неблагоприятности климата, 33 и 13 человек определяют уровень

социально-психологического климата в коллективе как средний или высокий соответственно.

Стоит отметить, что большинство педагогов поменяли мнение о характере межличностных отношений в коллективе, количество сотрудников, уверенных в высоком уровне психологического климата увеличилось на 7 человек, в среднем уровне на 8 человек. Количество сотрудников, говоривших о начальной неблагоприятности психологического климата сократилось на 9 человек, о средней на 1 человека.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что проведение мероприятий в рамках программы по управлению межличностными отношениями в педагогическом коллективе привели к положительным результатам в части расширения спектра коммуникативных умений и навыков педагогов, сплочения членов коллектива, формирования навыков позитивного общения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Межличностные отношения – это все виды взаимодействий, в которые вступают люди: чувства, суждения, общение, совместные дела, обмен эмоциями и прочее. Основываются они на социальных связях, уже существующих или вновь возникающих между членами общества.

Особенности межличностных отношений:

1. Межличностные отношения сильно зависят от эмоциональных оценок, как осознанных, так и бессознательных. Это правило соблюдается даже для формальных и деловых отношений.

2. Каждый из взаимодействующих субъектов участвует в них как уникальный индивид, обладающий определёнными свойствами характера и занимающий определённое место в социуме.

3. Эти отношения не возникают спонтанно, а развиваются постепенно при общении и прочих видах коммуникации.

4. Межличностные отношения не постоянны. Они могут меняться как в лучшую, так и в худшую сторону, иногда сменяя свой вектор на противоположный.

Межличностные отношения в педагогическом коллективе влияют на социально-психологический климат, который всегда характеризуется особенной атмосферой психологического и эмоционального состояния каждого участника образовательной деятельности и, несомненно, зависит от общего состояния коллектива. В свою очередь, атмосфера образовательной организации или группы педагогов проявляется через настрой людей, который может быть оптимистическим или пессимистичным, практическим или созерцательным, нацеленным на достижение успеха или на избегание неудач и т.д.

Деловое общение педагогического коллектива в рамках сотрудничества заключается в понимании «единства целей» коммуникатора (отправителя информации) и коммуниканта (получателя),

т.е. единое понимание целей общения между руководителем и педагогическим коллективом, единство целей общения внутри педагогического коллектива:

Во-первых, видение «единства целей», несмотря на манипуляции, которые осуществляются сторонами в процессе общения. Например, в ситуации неформального обмена мнениями в группе сотрудники могут использовать манипуляции в целях приобретения каких-либо личных выгод. Манипуляции могут применяться осознанно и подсознательно. Если, в целом, группа педагогов видит единство целей, осознает значимость коммуникативного результата, то используемая одним или несколькими членами коллектива манипуляция не приведет к конфликту и не окажет негативное влияние на общий результат.

Во-вторых, соблюдение равенства в предъявлении позиций. В этом случае равенство позиций подразумевает категорический отказ от должностной позиции и должностного статуса в процессе общения и выработки решения средствами диалога. Например, в ситуации, когда руководитель образовательной организации становится членом рабочей группы и включается вместе с коллективом в обсуждение проблем и выработки коллективного решения.

В-третьих, понимание взаимозависимости в достижении желаемого результата. Данная характеристика подразумевает важность участия всех членов коммуникации в информационном обмене, так как каждый участник вносит свой профессиональный вклад в достижение цели общения.

В гуманистической психологии основными механизмами формирования межличностных отношений считаются самореализация (Г. Оллпорт), самоактуализация (А. Маслоу), система взглядов (К. Роджерс).

В отечественной психологии данная проблема была подробно исследована Р. Х. Шакуровым и нашла выражение в концепции

механизмов формирования межличностных отношений, позволяющей ответить на чрезвычайно важный вопрос: от чего зависят наши отношения с другими людьми. Автор считает, что в основе механизмов формирования межличностных отношений лежат потребности личности. Полнота их удовлетворения определяет межличностные отношения. В другом человеке нас притягивает то, что отвечает каким-то нашим потребностям.

Межличностные отношения педагогического персонала выступают неотъемлемым элементом социально-психологического климата образовательной организации.

Базой исследования выступает Костанайский социально-технический университет имени академика З. Алдамжар (далее – КСТУ).

Целью исследования стало оценка эффективности управления межличностными отношениями в педагогическом коллективе образовательной организации.

Для достижения поставленной цели экспериментальная работа проводилась в три этапа:

1. Констатирующий эксперимент, в рамках которого произведена оценка социально-психологического климата в педагогическом коллективе КСТУ (методика О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто)

2. Формирующий психолого-педагогический эксперимент, в рамках которого разработана и внедрена программа по управлению межличностными отношениями в педагогическом коллективе образовательной организации.

3. Контрольный этап эксперимента, в рамках которого определена эффективность программы по формированию благоприятных межличностных отношений в педагогическом коллективе.

Исследование проводилось с марта 2021 года по май 2022 года. Испытуемые – 64 педагогических сотрудника (80% от численности

педагогического коллектива) Костанайского социально-технического университета имени академика З. Алдамжар.

На констатирующем этапе эксперимента была использована методика оценки социально-психологического климата в педагогическом коллективе разработанная О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто. Данная методика диагностирует уровень сформированности группы как коллектива и позволяет проследить динамику его развития.

Таким образом, 25 педагогических сотрудников определили уровень социально-психологического климата в коллективе как средний, 24 сотрудника – как низкий. 10 педагогических сотрудников говорят о начальной неблагоприятности социально-психологического климата, 1 человек о средней неблагоприятности. Только 4 человека определили уровень как высокий. В исследовании были выявлены ряд проблем, присущих педагогическому коллективу:

1. Низкий уровень благополучия в педагогическом коллективе, выражающийся в отсутствии лидера и наличии аутсайдера.
2. Разобщенность педагогического коллектива, наличие микрогрупп.
3. Недостаточное развитие коммуникативных навыков (умения слушать, выстраивать диалог, разрешать конструктивно конфликт, развитие эмоционального интеллекта в общении, открытость и доверие к собеседнику).
4. Отмечается наличие у педагогов инертности, статичности, эмоциональной ригидности, конформности установок, высокие показатели личностной и реактивной тревожности, эмоциональной неустойчивости, что затрудняет внедрение в обследуемом педагогическом коллективе инновационных программ.

В рамках исследования была разработана и апробирована программа по управлению межличностными отношениями в педагогическом коллективе образовательной организации.

Программа была разработана и апробирована на базе Костанайского социально-технического университета имени академика З. Алдамжар.

Цель реализации разработанной программы состояла в формировании благоприятных межличностных отношений в педагогическом коллективе путем расширения спектра коммуникативных умений и навыков педагогов, сплочения членов коллектива, формирования навыков позитивного общения.

Программа была реализована при поддержке специалистов отдела кадров и заведующих кафедрами Костанайского социально-технического университета имени академика З. Алдамжар.

Реализация программы с педагогами предполагала работу в следующих организационных формах: индивидуальная, работа в парах, в малых группах, работа всей группы, организация тренинговых занятий.

Основными приемами реализации программы выступали: игра, упражнение, дискуссия, диалог, диагностика, моделирование ситуаций, минилекция, беседа, рефлексия, групповое обсуждение.

На контрольном этапе эксперимента было установлено следующее: 1 человек говорит о начальной неблагоприятности социально-психологического климата, 17 человек выделяют низкий уровень неблагоприятности климата, 33 и 13 человек определяют уровень социально-психологического климата в коллективе как средний или высокий соответственно.

Стоит отметить, что большинство педагогов поменяли мнение о характере межличностных отношений в коллективе, количество сотрудников, уверенных в высоком уровне психологического климата увеличилось на 7 человек, в среднем уровне на 8 человек. Количество

сотрудников, говоривших о начальной неблагоприятности психологического климата сократилось на 9 человек, о средней на 1 человека.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что проведение мероприятий в рамках программы по управлению межличностными отношениями в педагогическом коллективе привели к положительным результатам в части расширения спектра коммуникативных умений и навыков педагогов, сплочения членов коллектива, формирования навыков позитивного общения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ананьев, Б.Г. О проблемах современного человекознания: монография [Текст] / Б.Г. Ананьев. - 2-е изд. - СПб.: Питер, 2021. - 272 с.
2. Андреева, Г.М. Социальная психология [Текст] / Г.М. Андреева. - М.: АспектПресс, 1999. - 375 с.
3. Бархаев, Б.П. Педагогика [Текст]: учеб. пособие для студ. психологических факультетов / Б.П. Бархарев. - М.: 2011. - 135 с.
4. Батаршев, А.В. Психология личности и общения [Текст] / А.В. Батаршев. - М.: Владос, 2014. - 246 с.
5. Бодалев, А.А. Рабочая книга практического психолога [Текст]: пособие для специалистов, работающих с персоналом / А.А. Бодалев, А.А. Деркач, Л.Г. Лаптев. - М.: Издательство Института Психотерапии, 2021. - 640 с.
6. Бойко, Е.М. Психология и педагогика [Текст] / Е.М. Бойко, Е.А. Садовникова. - М.: Прогресс, 2018. - 108 с.
7. Бойко, В.В. Социально-психологический климат коллектива и личность [Текст] / В.В. Бойко, А.Г. Ковалев, В.Н. Панферов. - М.: Мысль, 1983. - 207 с.
8. Брудный, А.А. Понимание и общение [Текст] / А.А. Брудный. - М.: Знание, 2010. - 64 с.
9. Выготский, Л.С. Педагогическая психология [Текст] / Л.С. Выготский. - М.: Педагогика - Пресс, 2011. - 536 с.
10. Гришина, Н.В. Я и другие: общение в трудовом коллективе [Текст] / Н.В. Гришина. - Л.: Лениздат, 1990. - 174 с.
11. Дежникова, Н.С. Педагогический коллектив [Текст] / Н.С. Дежникова. - М.: Знание, 1984. - 80 с.
12. Демидова, И.Ф. Педагогическая психология [Текст]: учеб. пособие 65 для вузов / И.Ф. Демидова. - М.: Академический проект, Трикста, 2016. - 224 с.

13. Джуринский, А.Н. История педагогики [Текст]: учеб. пособие для студ. Педвузов [Текст] / А.Н. Джуринский. - М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2021. - 432 с.
14. Дуброва, В.П. Методическая работа: перспективы, направления, формы [Текст] / В.П. Дуброва, Е.П. Милашевич. - Витебск, 2018. - 72 с.
15. Журавлев, А.Л. Социальная педагогика [Текст]: учеб. пособие / А.Л. Журавлёв. - М.: Пер Сэ, 2012. - 351 с.
16. Зайцева, Т.В. Теория психологического тренинга. Психологический тренинг как инструментальное действие [Текст] / Т.В. Зайцева. - СПб.: Речь, М.: Смысл, 2012. - 80 с.
17. Зацепин, В.И. Межличностное общение в коллективе: Автореф. дис. ... канд. психол. Наук / В.И. Зацепин. - Л.: ЛГУ, 1970. - 154 с.
18. Зимняя, И.А. Педагогическая психология [Текст]: учебник / И.А. Зимняя. - Издание 2-е, дополненное, исправленное и переработанное. - М.: Логос, 2019. - 384 с.
19. Исаев, И.Ф. Профессионально-педагогическая культура преподавателя [Текст]: учеб. пособие для студ. высш. учеб. Заведений / И.В. Исаев. - 2-е изд., стер. - М.: Издательский центр «Академия», 2014. - 208 с.
20. Какун, А.В. Формирование культуры межличностных отношений в педагогическом коллективе: автореферат дис. ... кандидата педагогических наук: 13.00.01 / А.В. Какун; Моск. пед. гос. ун-т. - Москва, 2019. - 19 с.
21. Карелин, А.М. Большая энциклопедия психологических тестов [Текст] / А.М. Карелин. - М.: Эксмо, 2007. - 416 с.
22. Климов, Е.А. Психология профессионального самоопределения 66 [Текст]: учеб. пособие / Е.А. Климов. - Ростов н/Д.: Феникс, 2013. - 512 с.

23. Ключева, Н.В. Педагогическая психология [Текст]: учеб. для студ. высш. учеб. заведений / Н.В. Ключева. - М.: ВЛАДОС-ПРЕСС, 2013. - 400 с.
24. Коменский, Я.А. Избранные педагогические сочинения [Текст]: Том 1 / Я.А. Коменский – М.: Книга по Требованию, 2022. - 665 с.
25. Кричевский, Р.Л. Социальная психология малой группы [Текст]: учеб. пособие для вузов / Р.Л. Кричевский, Е.М. Дубровская. - М.: Аспект Пресс, 2021. - 242с.
26. Ломов, Б.Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии [Текст] / Б.Ф. Ломов. - М.: Наука, 2018. - 350 с.
27. Ломов, Б.Ф. Личность в системе общественных отношений [Текст] / Б.Ф. Ломов - СПб.: Питер, 2018. - 316 с.
28. Макарова, М.Э. Проблемы групповой сплоченности коллектива / М.Э. Макарова // в сборнике: Актуальные проблемы гуманитарных наук Труды XII Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. Национальный исследовательский Томский политехнический университет. 2021. - 354 с.
29. Мансуров, В.А. Проблема повседневности и поиски альтернативной теории социологии [Текст] / В.А. Мансуров, К.Г. Барбакова. - СПб: Алетейя, 2021. - 562 с.
30. Мокшанцев, Р.И. Социальная психология: учеб. пособие для вузов [Текст] / Р.И. Мокшанцев, А.В. Мокшанцева. - Москва, Новосибирск: Издательства Сибирское соглашение, Инфра - М, 2021. - 408 с.
31. Морева, Н.А. Тренинг педагогического общения [Текст]: учеб. пособие для вузов / Н.А. Морева. - М.: Просвещение, 2013. - 304 с.
32. Немов, Р.С Психология [Текст]: учеб. для студ. высш. пед. учеб. заведений / Р.С. Немов. - Москва: Просвещение Владос, 1995. - 541 с.

33. Новаковская, О.А. Управление человеческими ресурсами в деловых организациях [Текст] / О.А. Новаковская. - Улан-Удэ: Издательство ВСГТУ, 2017. - 305 с.
34. Обозов, Н.Н. Межличностные отношения [Текст] / Н.Н. Обозов. - Л.: ЛГУ, 1979. - 151 с.
35. Обозов, Н.Н. Три подхода к исследованию психологической совместимости [Текст] / Н.Н. Обозов, А.Н. Обозова. - Самара: Бахрах, 2017. - 344 с.
36. Официальный сайт Костанайского социально-технического университета [Электронный ресурс]. - URL: <http://kosstu.edu.kz/content/struktura-universiteta.html> (дата обращения: 20.12.22)
37. Паршуков, В.Г. Исследование социально-психологических факторов, влияющих на межличностные отношения в педагогическом коллективе [Текст] / В.Г. Паршуков. // Казанская наука. - 2022. - № 4. - С. 319 - 322.
38. Петровский, А.В. О некоторых феноменах межличностных взаимоотношений в коллективе [Текст] / А.В. Петровский // Вопросы психологии. - 2021. - № 3. - С. 16 - 26.
39. Рогов, Е.И. Общая психология: Курс лекций для первой ступени педаг. образования [Текст] / Е.И. Рогов. - М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2014. - 448 с.
40. Свенцицкий, А.Л. Социальная психология [Текст]: учебник / А.Л. Свенцицкий. - М.: Проспект, 2019. - 336 с.
41. Слостенин, В.А. Педагогика [Текст]: учеб. пособие / В.А. Слостенин, И.Ф. Исаев, Е.Н. Шиянов. - М.: Академия, 2002. - 576 с.
42. Слостёнин, В.А. Психология и педагогика [Текст]: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / В.А. Слостёнин, В.П. Каширин. - М.: Издательский центр «Академия», 2001. - 480 с.
43. Смирнов, С.А. Педагогика: педагогические теории, системы, технологии [Текст]: учеб. для студ. высш. и сред. пед. учеб. заведений /

С.А. Смирнов, И.Б. Котова, Е.Н. Шиянов. - 4-е изд., испр. - М.: Издательский центр «Академия», 2011. - 512 с.

44. Фетискин, Н.П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп [Текст] / Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов. - М., Издательство Института Психотерапии, 2012. - 490 с.

45. Челдышова, Н.Б. Шпаргалка по социальной психологии [Текст] / Н.Б. Челдышова. - Н: Норматика, 2022. - 92 с.

46. Якунин, В.А. Педагогическая психология [Текст]: учеб. пособие / В.А. Якунин; фонд «Международно-правовой экспертизы», Европ. ин-т .- СПб.: Изд-во Михайлова: Полиус, 2018. - 638 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение 1 – Организационная структура Костанайского социально-технического университета

