



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

**ФАКУЛЬТЕТ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**  
**КАФЕДРА ТЕОРИИ, МЕТОДИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА ДОШКОЛЬНОГО**  
**ОБРАЗОВАНИЯ**

**Управление социально-психологическим климатом в дошкольной**  
**образовательной организации**

**Выпускная квалификационная работа**  
**по направлению 44.03.01 Педагогическое образование**  
**Направленность программы бакалавриата**  
**«Дошкольное образование»**

Проверка на объем заимствований:  
\_\_\_\_\_ % авторского текста

Работа \_\_\_\_\_ к защите  
рекомендована/не рекомендована

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
И.о. зав. кафедрой ТМиМДО  
\_\_\_\_\_ Артёменко Б.А.

Выполнил:  
Студент группы ОФ-402/096-4-1  
Рахматова Вероника Сергеевна

Научный руководитель:  
Преподаватель кафедры ТМиМДО  
Дильдина Наталья Александровна

**Челябинск**

**2017**

## Содержание

Введение.....	3
Глава 1. Теоретическое обоснование проблемы управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации	
1.1. Теоретические подходы к исследованию социально-психологического климата в дошкольной образовательной организации.....	7
1.2. Особенности и сущностные характеристики социально-психологического климата в дошкольной образовательной организации..	15
1.3. Организационно-педагогические условия управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации.....	19
Выводы по первой главе.....	26
Глава 2. Опытно-поисковая работа по изучению организационно-педагогических условий управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации	
2.1. Цель и задачи опытнo-поисковой работы по изучению организационно-педагогических условий управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации.....	27
2.2. Реализация организационно-педагогических условий управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации.....	34
2.3. Результаты опытнo-поисковой работы по изучению организационно-педагогических условий управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации.....	38
Выводы по второй главе.....	46
Заключение.....	48
Список литературы.....	50
Приложение.....	55

## Введение

В современном мире постоянно растет интерес к управлению социально-психологическим климатом в коллективе. Благоприятный социально-психологический климат (далее СПК) в педагогическом коллективе является важнейшим условием эффективности трудовой деятельности педагогов, их удовлетворенности своим трудом и коллективом. Формальная и неформальная организационная структура педагогического коллектива непосредственно оказывает большое влияние на образовательный процесс. Поэтому управление СПК в коллективе воспитателей – это важнейшая практическая задача руководителей дошкольных образовательных организаций (далее ДОО). Особенность педагогического коллектива заключается в том, что его социально-психологический климат, межличностные отношения, стиль управления и деятельности переносятся на детский коллектив. Социально-психологический климат коллектива педагогов проявляется в настроении его членов, определяет их работоспособность, психическое и физическое самочувствие. Это, в свою очередь, формирует эмоциональный настрой детей. Именно поэтому необходимо изучать состояние коллектива, уровень и динамику его развития, а также знать основные пути оптимизации психологической атмосферы в нем.

Управление СПК требует понимания индивидуально-психологических особенностей воспитателей, их эмоционального состояния, волнений, душевных переживаний, настроения, отношений друг с другом [2]. Эффективность трудовой деятельности во многом зависит от оптимальной реализации личностных и групповых возможностей, от благоприятного социально – психологического климата. Благоприятная атмосфера в коллективе не только продуктивно влияет на её результаты, но и перестраивает человека, формирует его новые

возможности и проявляет потенциальные. В связи с этим возникает необходимость в оптимальном управлении СПК.

Проблемам социально-психологического климата посвящены работы известных отечественных психологов: А.А. Бодалева, А.Г. Ковалева, Я.Л. Коломинского, Б.Д. Парыгина, К.К. Платонова и другие, рассмотревшие основные признаки коллектива. В исследованиях В.И. Зацепина, Е.С. Кузьмина, А.А. Русалиновой раскрыты вопросы структуры коллектива и типов взаимоотношений в коллективе. Также занимались В.В. Бойко, Б.Ф. Ломов, Р.С. Немов, В.Н. Панферов, А.В. Петровский, В.В. Шпалинский и другие авторы. Среди зарубежных психологов проблемой социально-психологического климата занимались Р. Камминс, О. Келлер, Д. Кинг, Р. Мариотт, Е. Саут, У. Шутц и другие зарубежные психологи. Несмотря на многочисленные исследования, проблема социально-психологического климата в ДОО требует дальнейшего изучения.

Таким образом, изучение социально-психологического климата в ДОО является актуальным, что позволило нам определить **тему исследования**: «Управление социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации».

**Цель исследования**: теоретически изучить и практически проверить эффективность организационно-педагогических условий управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации.

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

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

**Гипотеза исследования**: эффективность управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации

будет обусловлена реализацией следующих организационно-педагогических условий:

1. Оптимизацией стиля руководства коллективом дошкольной образовательной организации.
2. Использованием приемов сплочения коллектива.

**Задачи исследования:**

1. Изучить психолого-педагогическую литературу по проблеме управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации.
2. Определить оптимальный стиль руководства коллективом дошкольной образовательной организации и уровень социально-психологического климата в коллективе.
3. Разработать методические рекомендации для руководителя по управлению социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации.

**Методы исследования:**

1. Теоретические: анализ психолого-педагогической литературы; изучение, анализ и обобщение педагогического опыта.
2. Эмпирические: наблюдение, опрос, анкетирование.

**Этапы исследования:**

1. Констатирующий этап (сентябрь - декабрь 2016 г.) – была выбрана тема исследования, сформулированы исходные теоретические позиции, цель, объект, предмет и гипотеза, намечены задачи исследования и диагностический инструментарий. Изучалась психолого-педагогическая литература по проблемам управления социально-психологическим климатом в коллективе, определялись методологические основы и понятийный аппарат исследования, был выявлен исходный уровень социально-психологического климата в коллективе.
2. Формирующий этап (декабрь – апрель 2016 г.) – включал в себя проверку гипотезы, разработку методических рекомендаций для

руководителя по управлению социально-психологическим климатом коллектива, обработку полученных результатов.

3. Контрольный этап (май 2017 г.) – включал в себя повторную диагностику социально-психологического климата в коллективе, сравнительный анализ полученных результатов констатирующего и контрольного этапов исследования, формирование выводов и заключения.

**База исследования:** исследование проводилось на базе Муниципального автономного дошкольного образовательного учреждения "Детский сад № 482 г. Челябинска". В исследовании принимало участие 10 педагогов.

**Структура работы:** работа состоит из введения, двух глав, выводов по главам, заключения, списка литературы, приложения.

## **Глава 1. Теоретическое обоснование проблемы управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации**

### **1.1. Теоретические подходы к исследованию социально-психологического климата в дошкольной образовательной организации**

В современных педагогических исследованиях многократно рассматривались проблемы управления образовательной организацией. Благоприятный социально-психологический климат является результатом систематической психологической работы с коллективом, осуществления специальных мероприятий, направленных на организацию отношений между сотрудниками и руководителем. Управление СПК требует понимания психологии людей, их эмоционального состояния и настроения, отношений друг с другом, а так же знаний природы СПК и методов его регулирования, умения предвидеть возможные ситуации во взаимоотношениях членов группы. Эффективное управление и создание благоприятного СПК в коллективе является важнейшим фактором успеха организации.

В психологию понятие «климат» пришло из географии и метеорологии. В отечественной социальной психологии впервые термин «психологический климат» использовал Н.С. Мансуров, который изучал производственные коллективы [37].

В.М. Шепель даёт следующее определение: «Социально-психологический климат - это эмоциональная окраска психологических связей членов коллектива, возникающая на основе их близости, симпатии, совпадение характеров, интересов, склонностей». Рассматривая социально-психологический климат, он разделял его на три климатические зоны.

Первая климатическая зона - социальный климат, который определяется тем, насколько в данной группе осознаны цели и задачи, насколько здесь гарантировано соблюдение всех конституционных прав и обязанностей работников как граждан. Вторая климатическая зона - моральный климат, который определяется тем, какие моральные ценности в данной группе являются принятыми. Третья климатическая зона - это психологический климат, те неофициальные отношения, которые складываются между сотрудниками [37].

Б.Ф. Ломов включает в понятие СПК систему межличностных отношений, психологических по природе (симпатия, антипатия, дружба); психологические механизмы взаимодействия между людьми (подражание, сопереживание, содействие); систему взаимных требований, общее настроение, общий стиль совместной трудовой деятельности, интеллектуальное, эмоциональное и волевое единство коллектива [27].

Е.С. Кузьмин определяет понятие социально-психологический климат как характер взаимоотношений между людьми, преобладающий тон общественного настроения, уровень управления, условия и особенности труда и отдыха в данном коллективе [26].

Л.А. Карпенко считает, что социально-психологический климат – это качественная сторона межличностных отношений, проявляющаяся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в группе. [21].

Социально-психологический климат - состояние межличностных отношений в трудовом коллективе. Благоприятный социально-психологический климат способствует качеству труда в коллективе, удовлетворенности трудом членов коллектива и его сплоченности.

Социально-психологический климат – это внутреннее состояние коллектива, сформировавшегося как результат совместной деятельности его членов, их межличностных взаимодействий.



Таким образом, социально-психологический климат группы представляет собой состояние групповой психики, обусловленное особенностями жизнедеятельности данной группы. Это эмоциональные и интеллектуальные - установки, отношения, настроения, чувства, мнения членов группы, все отдельные элементы социально-психологического климата, это преобладающий и относительно устойчивый психический настрой коллектива, который находит многообразные формы проявления во всей его жизнедеятельности.

Анализ различных точек зрения на содержание понятия социально-психологического климата позволяет сделать вывод о том, что данное понятие рассматривается не однозначно. Мы будем придерживаться понятие Е.С. Кузьмина, т.к. оно лучше соотносится с гипотезой нашего исследования.

В отечественной психологии выделяют четыре основных подхода к пониманию природы социально-психологического климата.

Представители первого подхода (Л.П. Буева, Е.С. Кузьмин, Н.Н. Обозов, К.К. Платонов, А.К. Уледов) рассматривают социально-психологический климат как общественно-психологический феномен, как отражение в сознании людей комплекса явлений, связанных с их взаимоотношениями, условиями труда, методами его стимулирования. Е.С. Кузьмин определяет понятие социально-психологический климат как характер взаимоотношений между людьми, преобладающий тон общественного настроения, уровень управления, условия и особенности труда и отдыха в данном коллективе. Авторы второго подхода (А.Н. Лутошкин, А.А. Русалинова) считают, что главной характеристикой социально-психологического климата является общий эмоционально-психологический настрой. СПК определяется как настроение группы людей. Сторонники третьего подхода (Б.Д. Парыгин, В.А. Покровский, В.М. Шепель) рассматривают социально-психологический климат через стиль взаимоотношений людей, находящихся в непосредственном

контакте друг с другом. В процессе формирования СПК складывается система межличностных отношений, которая определяет социальное и психологическое самочувствие каждого члена группы. Авторы четвертого подхода (Л.Н. Коган, В.В. Косолапов, А.Н. Щербань) рассматривают социально-психологический климат в терминах социальной и психологической совместимости членов группы, их морально-психологического единства, сплоченности, наличия общих мнений, обычаев и традиций [31].

Таким образом, исходя из выделенных подходов к пониманию природы социально-психологического климата, можно сделать вывод, что СПК представляет собой устойчивый психический настрой коллектива, который находит многообразные формы проявления во всей его жизнедеятельности.

При изучении СПК выделяют два его уровня. Первый уровень – постоянный, статический. Это устойчивые взаимоотношения членов коллектива, их интерес к работе и коллегам по труду. На этом уровне СПК понимается как устойчивое, стабильное состояние, которое сформировавшись, способно долгое время не разрушаться и сохранять свою сущность. С этой точки зрения, сформировать благоприятный социально-психологический климат в коллективе трудно, но в то же время легче поддерживать его на определенном уровне, сформированном ранее. Члены коллектива чувствуют определенную стабильность и устойчивость своего положения, статуса в системе взаимоотношений. Состояние СПК менее чувствительно к различным воздействиям со стороны окружающей среды, поэтому оно оказывает определенное влияние на результаты коллективной и индивидуальной деятельности, на работоспособность членов коллектива и на качество их труда [36].

Второй уровень – колеблющийся, динамический. Это ежедневный настрой сотрудников в процессе работы и их психологическое настроение, душевное состояние. Этот уровень включает понятие «психологическая

атмосфера». В отличие от СПК психологическая атмосфера характеризуется более быстрыми временными изменениями и меньше осознается людьми. Изменение психологической атмосферы влияет на настроение и работоспособность личности в течение рабочего дня. Изменения СПК более выражены, они осознаются и переживаются людьми более остро [36].

Таким образом, социально-психологический климат - это внутреннее состояние коллектива, сформировавшегося как результат совместной деятельности его членов, их межличностных взаимодействий. Это система социально-психологических отношений. СПК играет первостепенную роль в формировании психологического и функционального комфорта в профессиональной деятельности человека.

Социально-психологический климат - это комплексное эмоционально-психологическое состояние коллектива, отражающее общий психологический настрой и степень удовлетворенности работников различными факторами жизнедеятельности коллектива.

В структуре социально-психологического климата Б.Д. Парыгин выделяет два основных подразделения – отношения людей к труду и их отношения друг к другу (Рисунок 1). Все многообразие этих отношений рассматривается через параметры психического настроя – эмоционального и предметного. Под предметным настроем рассматривается направленность внимания и характер восприятия человеком тех или иных сторон его деятельности. Под эмоциональным – отношение удовлетворенности или неудовлетворенности этими сторонами деятельности [36].



Рис. 1. Схема структуры социально-психологического климата

Также Б.Д. Парыгин подчеркивает, что социально-психологический климат определяет отношение людей к миру в целом и восприятию себя в нем. А это, в свою очередь, может проявиться во всей системе ценностных ориентации личности, являющейся членом данного коллектива. СПК проявляется определенным образом и в отношении каждого из членов коллектива к самому себе.

Таким образом, структура проявлений социально-психологического климата состоит в отношении людей друг к другу, к общему делу, к миру и к самому себе.

Разработана определенная система показателей, на основании которых оказывается возможным оценить уровень и состояние СПК. Важнейшими признаками благоприятного социально-психологического климата являются:

- доверие и высокая требовательность членов группы друг к другу;
- доброжелательная и деловая критика;
- свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива;
- отсутствие давления руководителей на подчиненных и признание за ними права принимать отдельные значимые для группы решения;

- достаточная информированность членов коллектива о его задачах и состоянии дел при их выполнении;
- удовлетворенность принадлежностью к коллективу;
- высокая степень эмоциональной включенности и взаимопомощи в ситуациях, вызывающих состояние фрустрации у кого-либо из членов коллектива (фрустрация – это психическое состояние переживания неудачи, обусловленное невозможностью удовлетворения потребностей, возникающих на фоне мнимых или реальных препятствий);
- принятие на себя ответственности за состояние дел в группе каждым из ее членов [52].

Таким образом, социально-психологический климат как качественная сторона межличностных отношений проявляется в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной деятельности и развитию личности в группе.

Социально-психологический климат коллектива является существенным фактором жизнедеятельности человека, оказывает влияние на всю систему социальных отношений, на образ жизни людей, работоспособность и уровень творческой самореализации личности. На формирование социально-психологического климата оказывает влияние ряд факторов:

- факторы макросреды (общественно-экономическая информация, общественные отношения, материально-техническая база общества);
- факторы микросреды – это материально и духовное окружение личности в организации [52].

Развитие СПК коллектива обусловлено рядом факторов:

1. Межличностные отношения, понимаемые как благоприятные, обеспечивают личную удовлетворенность и эффективность совместной

деятельности. Проявляется в сочувствии, сопереживании и взаимопонимании членов коллектива друг друга.

2. Экономические факторы обеспечивают психологически комфортные отношения в коллективе или в конфликтные отношения. Заработная плата является сильным стимулом для успешной деятельности каждого сотрудника.

3. Социальные факторы включают: обеспеченность сотрудников жильем, его расположение, наличие транспорта, лечение и социальные льготы. Именно эти факторы показывают демократический стиль управления, который направлен на заботу и поддержку сотрудников, что создает благоприятный СПК.

4. Производственно-гигиенические факторы: окраска помещений, дизайн, освещенность, шум, размещение мебели и оборудования. Оптимальным условием для создания таких факторов является включение сотрудников в проектирование комфортной среды профессиональной жизнедеятельности.

5. Социально-психологические факторы определяют социально-психологическое благополучие коллектива. К социальным факторам можно отнести: характер коммуникаций, взаимодействие членов коллектива, представления о правилах и законах, регулирующих социальные отношения, опыт профессиональной деятельности, возраст, стаж. К психологическим относятся: мировоззрение, ценностные установки и ориентации, смыслы и мотивы деятельности.

6. Личностные факторы связаны с особенностями темперамента, характера, потребностей, способностей, ценностных установок, стиля поведения и многого другого, что определяет личность. Личностные факторы руководителю необходимо изучать и учитывать в системе управления, поскольку они могут порождать конфликты. Знание руководителем личностных характеристик подчиненных позволяет успешно управлять их профессиональной деятельностью, создавать

благоприятную среду для качественной и результативной деятельности [43].

Таким образом, социально-психологический климат - это внутреннее состояние коллектива, сформировавшегося как результат совместной деятельности его членов, их межличностных взаимодействий. СПК коллектива обусловлено рядом факторов, благоприятный социально-психологический климат в педагогическом коллективе является одним из важнейших условий эффективности трудовой деятельности.

## **1.2. Особенности и сущностные характеристики социально-психологического климата в дошкольной образовательной организации**

Благоприятный социально-психологический климат в педагогическом коллективе является важнейшим условием эффективности трудовой деятельности педагогов, их удовлетворенности своим трудом и коллективом. Под влиянием идей русских педагогов Н.И. Пирогова, Л.Н. Толстого, К.Д. Ушинского, и других, сложились современные представления о педагогическом коллективе как субъекте управления и саморазвития, о взаимосвязи обучения и воспитания, о совместной деятельности педагогов и учащихся, о стремлении педагогов к самосовершенствованию [39].

Педагогический коллектив - это группа людей, организованная и сплоченная на основе образовательной деятельности и выполняющая учебно-воспитательную и социально-гуманитарную функции. Первая функция выражает потребности общества, вторая - личные интересы самих работников [11].

Идеи развития и сплочения педагогического коллектива нашли отражение в педагогической системе В.А. Сухомлинского, он отмечал, что каждый педагогический коллектив имеет свои особенности.

Одной из главных отличительных особенностей педагогического коллектива является в то, что его социально-психологический климат, стиль управления и деятельности, межличностные отношения, переносятся на детский коллектив. Эффективность профессиональной деятельности педагогического коллектива определяется уровнем педагогической культуры его членов, пониманием коллективной и индивидуальной ответственности и сотрудничества, характером межличностных отношений. Данная особенность стимулирует педагогический коллектив к постоянной самоорганизации и самосовершенствованию, что благоприятно сказывается на социально-психологическом климате [44].

Раскрывая особенности педагогического коллектива, необходимо отметить полифункциональность. Современный педагог одновременно выполняет функции воспитателя, руководителя кружка или студии, общественного деятеля. Для многих педагогов характерна активная реализация исследовательской функции в педагогической деятельности.

Одной из особенностей педагогического коллектива является высокая степень его самоуправляемости. Основные вопросы жизнедеятельности педагогического коллектива обсуждаются на различных уровнях управления. Деятельность коллегиальных органов управления развивает инициативу и самостоятельность членов педагогического коллектива. С другой стороны, функциональные обязанности педагогов четко определены, обязательны для выполнения, отработанны формы контроля и самоконтроля [47].

Следующей особенностью педагогического коллектива является коллективная ответственность за все результаты своей деятельности и коллективный характер труда. Деятельность отдельных воспитателей не может быть эффективной, если она не согласована с действием других педагогов, если нет единства требований в организации режима дня, оценке качеств знаний воспитанников. Единство деятельности членов педагогического коллектива проявляется в ценностных ориентациях,



взглядах и убеждениях и оказывает эффективное воздействие на сплочение коллектива [29].

Следующей особенностью педагогического коллектива является отсутствие временных рамок на выполнение тех или иных видов педагогического труда. Это часто является причиной перегрузки педагогов, недостатка необходимого свободного времени для их профессионального роста, духовного обогащения, что может послужить негативным фактором СПК.

Специфической особенностью педагогического коллектива является его преимущественно женский состав, что не может не влиять на характер взаимоотношений, возникающих в нем. Женские коллективы наиболее эмоциональны, более конфликтны, чаще подвержены смене настроений. Однако, женщины по своей природе более предрасположены к воспитательной деятельности, более гибки в выборе приемов и способов педагогического воздействия. Знание руководителем индивидуально-психологических особенностей своих сотрудников позволяет успешно управлять данным коллективом, создавать оптимальную среду, использовать подходящие методы стимулирования для успешной деятельности организации [22].

Таким образом, педагогический коллектив дошкольной образовательной организации имеет свои особенности и сущностные характеристики, которые оказывают как положительное, так и отрицательное влияние на социально-психологический климат.

Наиболее сложным для руководителя ДОО является: обеспечение дисциплины и организованности в работе педагогов; воспитание у педагогов творческого подхода к работе, постоянно совершенствуя свою квалификацию; стимулирование и поощрение их трудовой активности; сплочение коллектива, регулирование взаимоотношений в нем. Со стороны руководителя необходимо внимательное, чуткое, заботливое, доброжелательное отношение к каждому педагогу во всех сторонах его

жизни: в обеспечении материальных условий, которые требуются для успешного труда, в повышении его общей и педагогической культуры. Создание и укрепление педагогического коллектива является сложной индивидуальной работой коллектива и руководителя с каждым членом коллектива. Важно найти такой подход к педагогу, который окажется правильным и оптимальным только по отношению к нему. Если работа педагога осуществляется творчески, с любовью к делу, сопровождается ростом его педагогического мастерства и общего уровня культуры, стабильность состава педагогического коллектива становится положительным качеством и фактором дальнейшего улучшения деятельности ДОО [12].

На управление коллективом и его социально-психологическим климатом оказывают влияние руководитель и свойственные ему качества личности. К деловым качествам относятся: умение расположить к себе людей, контактность и открытость, энергичность и инициативность, коммуникабельность, целеустремленность, ответственность, способность владеть собой, ценить взаимоотношения с окружающими, готовность к риску, стремление к нововведениям, умение убеждать, умение оперативно решать возникшие проблемы. К личностным качествам относятся: физическое и психологическое здоровье, высокий уровень культуры, заботливость, моральные принципы, отзывчивость, доброе отношение к людям, оптимизм, интеллигентность.

Таким образом, личность руководителя и его качества сказываются на степени удовлетворенности трудом и мотивации поведения подчиненных, характере их межличностных отношений и социально-психологическом климате в коллективе. Управление СПК требует от руководителя понимания индивидуально-психологических особенностей педагогов, их эмоционального состояния, душевных переживаний, волнений, настроения, отношений друг с другом.

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

Важнейшей проблемой в изучении социально-психологического климата является выявление факторов, формирующих его. Наиболее важными факторами, определяющими уровень социально-психологический климат педагогического коллектива, являются система подбора и расстановки административных кадров и личность руководителя. На него оказывают влияние и личностные качества руководителя, методы и стиль руководства, авторитет руководителя, а также индивидуальные особенности членов коллектива.

На социально-психологический климат и его управление большое влияние оказывает руководитель, его качества личности и стиль руководства. Одним из первых исследовал эффективность стилей руководства К. Левин. Он изучил эффективность работы детских групп, во главе которых стояли взрослые руководители, использовавшие разные стили управления. На основе этого исследования К. Левин выделил следующие стили управления: либеральный (попустительский), авторитарный (директивный), демократический (коллегиальный). Рассмотрим их более подробно [27].

Либеральный (попустительский) стиль руководства максимально ориентирован на поддержание неформальных отношений с сотрудниками, делегирование им своих полномочий и ответственности. Руководитель предоставляет сотрудникам большой простор, они самостоятельно организуют свою деятельность. Руководитель при необходимости вмешивается в рабочий процесс, осуществляет контроль, стимулирует работу. Сотрудники предоставлены «сами себе», следовательно, могут возникнуть ситуации, приводящие к конфликтам. Этот стиль считается наихудшим, поскольку члены любого коллектива заинтересованы в

достижении общей цели, они ожидают помощи от руководителя, а не бездействия.

Авторитарный (директивный) стиль руководства основывается на жестких и односторонних требованиях, предъявляемых в форме приказов, распоряжений и указаний. Этот стиль выражается в стремлении руководителя к единовластию, единоличному принятию решений и порождает тип авторитарного руководителя жесткого, бездушного и часто несправедливого. Используя данный стиль руководства, руководитель строит свое поведение в соответствии с принципами формальной структуры. Такой руководитель держит дистанцию по отношению к членам коллектива, старается избегать неформальных контактов. Он берет на себя всю ответственность за происходящее в организации и власть, лично контролирует отношения в организации, обращает внимание и на результат, и на процесс. По мнению многих ученых, этот стиль не является наилучшим, так как при таком стиле решения принимаются руководителем единолично, работники получают только необходимую для выполнения работы информацию. Этот стиль является стрессовым для членов коллектива считается, так как характерными чертами являются краткие и деловые распоряжения руководителя, запреты с угрозой и без снисхождения, «сухой язык», субъективные похвала и порицания, неприветливый тон, принятие в расчет эмоций. Такой руководитель считает, что сотрудники должны бояться его, это вызывается его властолюбием» [7].

Используя демократический (коллегиальный) стиль управления руководитель сочетает в своей работе формальную и неформальную структуру взаимоотношений руководителя с подчиненными, поддерживая с ними товарищеские отношения, не допуская при этом фамильярности. Стремится разделить власть между собой и подчиненными, при принятии решений учитывает мнение коллектива, стремится контролировать только конечный результат, не вдаваясь в подробности процесса. Работники у

такого руководителя получают достаточно полную информацию о своем месте в выполнении общего задания, о перспективах своего коллектива. Этот стиль является наиболее удачным, поскольку учитывается человеческий фактор [22].

В деятельности «чистые» стили руководства далеко не всегда проявляются. Как правило, происходит сочетание стилей руководства. Поэтому, при исследовании стиля руководства у каждого определенного руководителя определяется степень выраженности каждого стиля и выявляются доминирующие.

Также следует отметить, что не существует универсального стиля руководства персоналом, который обеспечит оптимальное решение стоящих перед ним задач и благоприятный социально-психологический климат. В определенных ситуациях эффективным может оказаться тот или иной стиль руководств, а также их гармоничное сочетание [20].

Оптимальное управление ДОО предполагает создание здоровой атмосферы, творческой обстановки в коллективе с высокими результатами труда и полностью зависит от того, какой стиль управления использует руководитель. Каждый руководитель в управленческой деятельности выполняет должностные обязанности в определенном, свойственном только ему стиле.

Р.Л. Кричевский и М.М. Рыжак выделяют семь основных стилей руководства: директивный, коллегиальный, либеральный, директивно-коллегиальный, директивно-либеральный, коллегиально-либеральный и смешанный. Основываясь на эмпирических материалах, авторы относят к числу наиболее эффективных, с точки зрения продуктивности коллектива и его социально-психологического климата, коллегиальное и смешанное руководство [24].

Таким образом, оптимальный стиль управления руководителя ДОО, предполагает демократический (коллегиальный) стиль управления, что в свою очередь ведет к благоприятному СПК в коллективе, тем самым

повышая его эффективность и продуктивность его работы, и удовлетворенность педагогов своим трудом.

Один из показателей благоприятного СПК в коллективе является сплоченность. Ряд авторов, сплоченность коллектива называют ведущей коллективистской направленностью. А.А. Гусалинова утверждает, что сплоченность коллектива – это идейное, нравственное, интеллектуальное, эмоциональное и волевое единство его членов, развивающееся на основе такой объективной характеристики, как организационное единство [14].

Групповая сплоченность - характеристика прочности, единства и устойчивости межличностных отношений и взаимодействий в группе, что обеспечивает стабильность и преемственность деятельности группы. Принадлежность человека к сплоченной группе доставляет ему положительные эмоции. В сплоченной группе люди чувствуют поддержку от других, их заинтересованность и помощь. Отношение людей в таких группах отличается большей искренностью, желанием общаться и сотрудничать [8].

К. Левин считал, что сплоченность - это характеристика группы как общности, основу которой составляют межличностные эмоциональные связи. Сплоченность рассматривалась как привлекательность и полезность коллектива для индивида [38].

А.В. Петровский сплоченность группы описывал как ценностно-ориентационное и предметно-ценностное единство. Многочисленные исследования и эксперименты неоднократно показывали, что эффективность трудовой деятельности в сплоченных коллективах значительно выше, чем в разобщенных и недружных коллективах [36].

Предпосылками сплоченности являются срабатываемость (функциональная характеристика группового взаимодействия) и совместимость (эмоциональная характеристика). Срабатываемость основана на согласованности действий и процессе совместной трудовой деятельности. Она представляет собой процесс и результат совместной

деятельности. На основе срабатываемости формируется совместимость, которая возникает как результат продолжительного взаимодействия людей, характеризующегося удовлетворенностью их друг другом. Совместимость формируется на трех уровнях: психологическом, психофизиологическом и социально-психологическом. Психологическая совместимость предполагает удовлетворенность людей друг другом на основе подобия или различия характера, свойств и качеств личности, способностей, интеллектуального потенциала. Психофизиологическая совместимость предполагает удовлетворенность людей друг другом на основе схожести таких индивидуальных характеристик как время реакции, скорость, интенсивность протекания психических процессов и т.д. Социально-психологическая совместимость предполагает сходство ценностных ориентаций, идеалов, принципов, уровня профессиональной подготовки и образования, она важна в деятельности коллектива и служит основой их сплоченности [30].

Групповая сплоченность проявляется в создании единой социально-психологической общности людей, входящих в группу, и предполагает возникновение системы свойств группы, препятствующих нарушению ее психологической целостности. К таким свойствам можно отнести:

- характер межличностных эмоциональных отношений членов группы (общие интересы, схожесть взглядов и мнений, взаимные симпатии, эмоциональные переживания);
- характер отношений между членами группы в процессе принятия совместной деятельности (сотрудничество, поддержка и выручка, взаимопомощь);
- характер ценностных ориентаций, установок, целей, стереотипов поведения членов группы.

Сплоченность коллектива раскрывает особенности межличностных отношений в коллективе, единство ценностных ориентаций, единство целей и мотивов деятельности. Дружеские отношения во время работы и

по её окончании, сотрудничество и взаимопомощь формируют благоприятный социально-психологический климат.

С.М. Халин отмечает, что по уровню сплоченности различают такие трудовые коллективы, как:

- сплоченные (коллективы, обладающие стабильным составом, дружескими отношениями в рабочее и нерабочее время, высокими трудовыми показателями, наличием коллективного самосознания – «мы», в том числе осознания своей принадлежности к этому коллективу);
- расчлененные (коллективы, характеризующиеся наличием социально-психологических групп, недружелюбно, враждебно относящихся друг к другу);
- разобщенные (коллективы, которые характеризуются доминированием над всеми отношениями функциональных связей, неразвитостью социально-психологических контактов, высокой текучестью, высокой конфликтностью) [31].

Для сплочения трудового коллектива используют следующие приемы:

- коллективное посещение театра;
- проведение тренингов;
- снижение уровня конфликтности в коллективе;
- проведение дней психологической разгрузки;
- равномерное распределение профессиональных обязанностей между членами коллектива;
- соблюдение принципов толерантности;
- активное общение членов коллектива в неформальной обстановке;
- развитие у педагогов чувства самоуверенности;
- формирование адекватного отношения к критике;
- повышение самооценки у педагогов;
- формирование умения контролировать свои эмоции;



- организация условий труда и отдыха;
- предоставления педагогам отпуска в удобное для них время;
- предъявление одинаковых требований со стороны администрации ко всем членам коллектива;
- развитие у всех членов коллектива чувства взаимопомощи;
- создание атмосферы для творчества и самоутверждения педагогов;
- развитие системы морального и материального стимулирования педагогов;
- развитие системы обобщения и распространения позитивного педагогического опыта.
- признание за хорошо выполненную работу – похвала, повышение статуса, грамота, благодарственное письмо и т.д.

Таким образом, сплоченность - одна из самых важных составляющих любого коллектива. От сплоченности коллектива зависит результативность и качество его работы. Оптимальное управление ДОО представляет собой создание здоровой атмосферы, творческой обстановки в коллективе с высокими результатами труда и непосредственно зависит от того, какой стиль управления использует руководитель.

## Выводы по первой главе

Проведенный анализ существующих научных направлений позволяет сделать вывод о том, что проблема управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации находится в центре внимания ученых.

Социально-психологический климат - это характер взаимоотношений между людьми, преобладающий тон общественного настроения, уровень управления, условия и особенности труда и отдыха в отдельном коллективе.

Таким образом, мы рассмотрели структуру, характеристики социально психологического климата и факторы, влияющие на него, а так же особенности и характеристики СПК в ДОО. На формирование социально-психологического климата оказывает влияние ряд факторов макросреды и микросреды. К основным факторам СПК относятся особенности макросреды, условия и организация труда, характер трудовой деятельности и коммуникаций, психологическая совместимость членов коллектива, их сплоченность, стиль руководства, так же характер социально-психологического климата зависит в целом от степени развитости коллектива. Большое значение для формирования социально-психологического климата имеет осознание коллективом общих целей с организацией.

Таким образом, благоприятный социально-психологический климат в педагогическом коллективе является одним из важнейших условий эффективности трудовой деятельности педагогов, их удовлетворенности своим трудом и коллективом.

## **Глава 2. Опытнo-поисковая работа по изучению организационно-педагогических условий управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации**

### **2.1. Цель и задачи опытнo-поисковой работы по изучению организационно-педагогических условий управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации**

Социально-психологический климат в коллективе во многом зависит от уровня совместимости и сработанности сотрудников, он определяют степень их взаимосвязанности и взаимозависимости.

Цель констатирующего этапа исследования заключается в изучении социально-педагогического климата в дошкольной образовательной организации.

В связи с этим были поставлены следующие задачи констатирующего этапа:

1. Выявить уровень социально-психологического климата педагогов дошкольной образовательной организации.
2. Подобрать оптимальные способы управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации.

При диагностике были проанализированы такие показатели как групповая сплоченность, социально-психологическая самооценка коллектива, СПК коллектива, а также стиль руководства коллективом.

Для определения уровня сплоченности педагогического коллектива, мы использовали методику определение индекса групповой сплоченности К.Э. Сижора «Психометрический тест» [49]. Данная методика

представлена в Приложение 1. В результате проведенного исследования нами были выявлены следующие результаты (Таблица 2).

Таблица 2

Индекс групповой сплоченности коллектива на констатирующем этапе

Воспитатель	Уровни групповой сплоченности				
	Высокий	Выше среднего	Средний	Ниже среднего	Низкий
	-	3	5	2	-

По результатам данной таблицы видно, что 3 педагогов оценивают сплоченность своего коллектива выше среднего уровня и считают свой коллектив достаточно сплоченным и дружным, способным действовать организованно для достижения какого-либо результата. 5 сотрудников оценивают уровень групповой сплоченности как средний, мало участвуют в жизни коллектива, могут заменить друг друга в работе, уважают друг друга, считают свой коллектив таким же, как и другие. 2 педагога оценивают уровень групповой сплоченности ниже среднего, считают, что коллектив неспособный на активную совместную деятельность, неорганизованный, не чувствуют себя частью этого коллектива.

Для иллюстрации полученных данных, представим их в виде диаграммы:

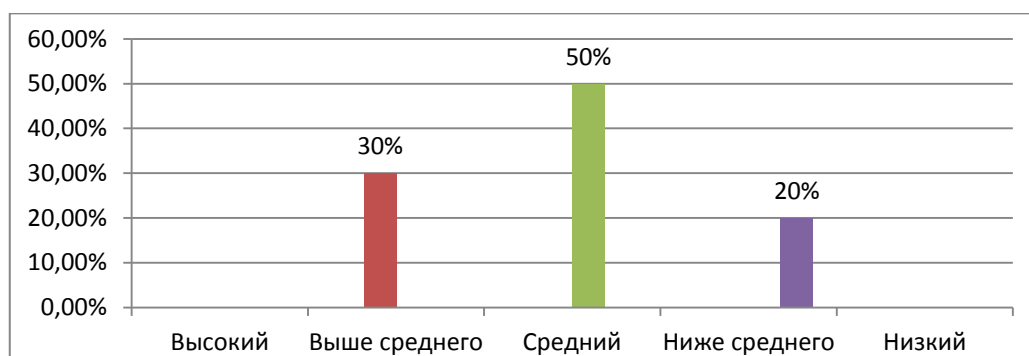


Рис.2. Индекс групповой сплоченности коллектива на констатирующем этапе

Таким образом, результаты диагностики позволяют утверждать, что педагоги считают свой коллектив не достаточно сплоченным, в коллективе

присутствует благоприятная атмосфера, нацеленная на взаимопомощь и взаимовыручку, но некоторые сотрудники не чувствуют себя частью этого коллектива, считают коллектив неспособный на активную совместную деятельность.

Далее исследование социально-психологического климата в педагогическом коллективе детского сада было проведено по методике О. Немова «Социально-психологическая самооценка коллектива» [49]. Данная методика представлена в Приложение 2. В результате проведенного исследования нами были выявлены следующие результаты (Таблица 3).

Таблица 3

Социально-психологическая самооценка коллектива на констатирующем этапе

Критерий	Воспитатель										
	№1	№2	№3	№4	№5	№6	№7	№8	№9	№10	Итого
Ответственность	6	5	5	6	5	6	6	5	4	5	53
Коллективизм	5	6	6	5	6	5	5	6	5	5	54
Сплоченность	6	5	6	5	6	5	6	6	5	5	55
Контактность	6	4	5	6	6	4	6	6	5	5	53
Открытость	7	5	4	6	4	5	6	5	7	6	55
Организованность	7	5	5	6	4	5	5	6	7	5	55
Информированность	6	5	6	7	5	4	6	5	4	5	53

Для иллюстрации полученных данных, представим их в виде диаграммы:

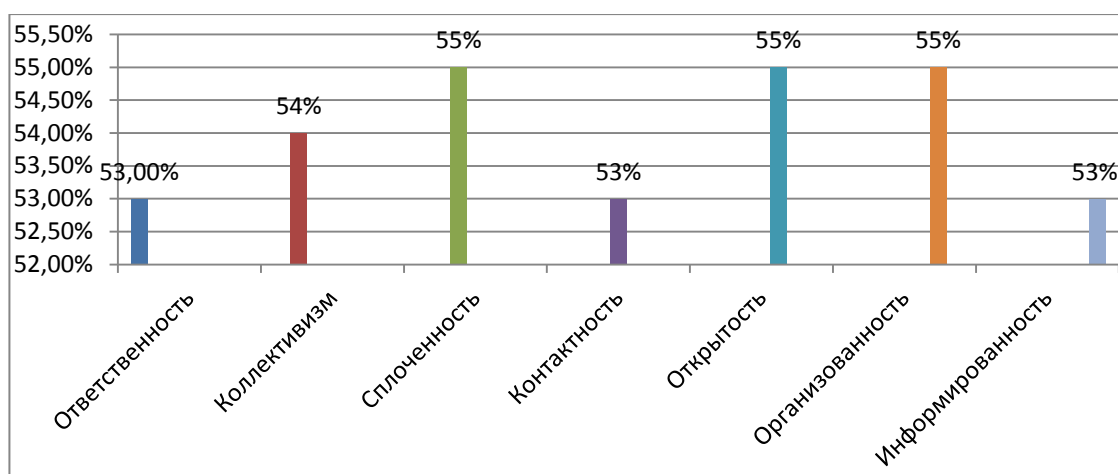


Рис.3. Социально-психологическая самооценка коллектива на констатирующем этапе

По результатам исследования можно сделать вывод, что ответственность коллектива равна 53%. Члены коллектива ответственно выполняют свою работу, не ставят общественные интересы выше личных, требовательны друг к другу, пассивно учувствуют в общественной работе, объективно оценивают успехи и неудачи. Коллективизм коллектива составляет 54%. Коллектив стремится к сохранению целостности, но в то же время некоторых членов коллектива это не интересует. Педагоги не остаются равнодушными, если задеты интересы коллектива, верят в него, поддерживают его традиции, постоянно заботятся об его успехах, личные интересы не подчиняют интересам коллектива. Сплоченность коллектива составляет 55%. Члены коллектива одинаково оценивают интересы коллектива, имеют одинаковые убеждения, но не едины в оценках проблем, стоящих перед ними, не согласны с распределением обязанностей. Контактность коллектива составляет 53%. Сотрудники умеют, радоваться успехам друг друга, уважают, помогают и поддерживают друг друга. Открытость коллектива составляет 55%. Сотрудники делятся своим опытом работы, оказывают помощь, умеют радоваться успехам друг друга, но не всегда считаются с интересами друг друга, подчеркивают свои преимущества друг перед другом. Организованность коллектива составляет 55%. Члены коллектива находят общий язык между собой, могут заменять друг друга на работе, но при необходимости не многие возьмут на себя обязанности руководителя, а так же не всегда сами разрешают конфликт или противоречие. Информированность коллектива составляет 53%. Сотрудники знают приемы и методы совместной работы, знают поставленные задачи, а так же итоги работы, знают свои обязанности и работу товарищей, но не достаточно знают привычки и склонности коллег.

Далее изучение СПК в педагогическом коллективе проведено по методике Л.Ю. Шалыто и О.С. Михалюк «Диагностика социально-психологического климата группы» [49]. Данная методика представлена в

Приложение 3. Методика позволяет выявить эмоциональный, поведенческий и когнитивный компоненты отношений в подразделении. Признаком эмоционального компонента является критерий привлекательности «нравится – не нравится», «приятный – неприятный». Критерием поведенческого компонента является «желание – нежелание работать в данном подразделении», «желание — нежелание общаться с членами подразделения в сфере досуга». Основным критерием когнитивного компонента является «знание – незнание особенностей членов подразделения». В результате проведенного исследования нами были выявлены следующие результаты (Таблица 4).

Таблица 4

Социально-психологический климат группы на констатирующем этапе

Участник опроса	Эмоциональный компонент	Когнитивный компонент	Поведенческий компонент
№ 1	0	+1	0
№ 2	+1	+1	0
№ 3	0	0	+1
№ 4	0	+1	0
№ 5	+1	0	+1
№ 6	0	0	+1
№ 7	+1	0	+1
№ 8	0	+1	0
№ 9	+1	0	0
№ 10	+1	0	0
Итого	5	4	4

В результате обработки данных получены следующие результаты:

Эмоциональный компонент: 50%

Когнитивный компонент: 40%

Поведенческий компонент: 40%

Для иллюстрации полученных данных, представим их в виде диаграммы:

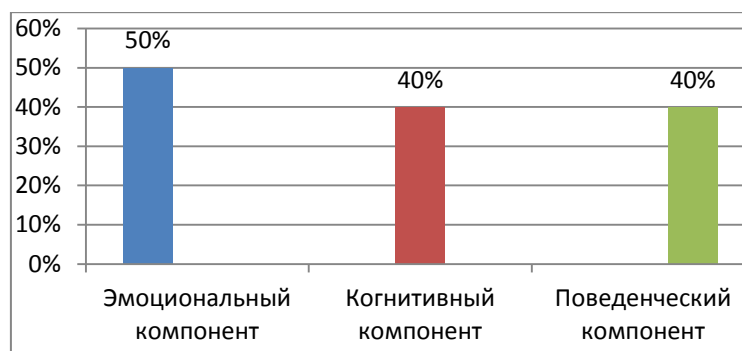


Рис.4. Социально-психологический климат группы на констатирующем этапе

По результатам исследования, социально-психологический климат коллектива на констатирующем этапе считается противоречивыми, неопределенным и нестабильным. Коллектив сформирован давно, люди хорошо знают друг друга, привыкли друг к другу, но также в коллективе есть новые сотрудники, которые приняли участие в опросе. В коллективе преобладают позитивные настроения, люди положительно оценивают своих коллег, готовы к сотрудничеству. Остальная часть положительно оценивает социально-психологический климат коллектива, но не расположена к более тесному общению, некоторые сотрудники находятся в стороне, не участвуя в жизни коллектива.

Для определения стиля руководства педагогическим коллективом, мы использовали методику определение стиля руководства А.Л. Журавлева [48]. Данная методика представлена в Приложение 4. В результате проведенного исследования нами были выявлены следующие результаты (Таблица 5).

Таблица 5

Стиль руководства педагогическим коллективом на констатирующем этапе

Стиль руководства	Число опрошенных
Директивный	4
Коллегиальный	6
Попустительский	-



В результате обработки данных получены следующие результаты:

Директивный стиль: 40%

Коллегиальный стиль: 60%

Для иллюстрации полученных данных, представим их в виде диаграммы:

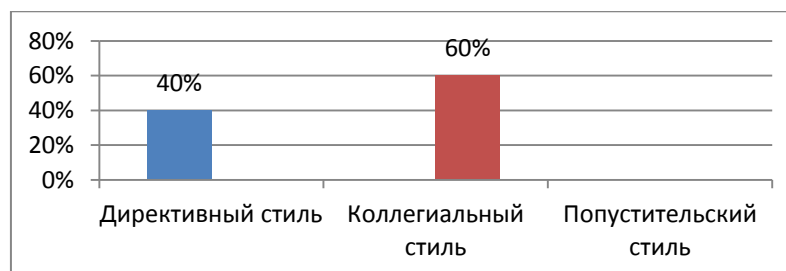


Рис.5. Стиль руководства педагогическим коллективом на констатирующем этапе

Таким образом, по результатам исследования стиля руководства педагогическим коллективом можно сделать вывод, что 40% опрошенных определяют стиль руководства как директивный. Руководитель централизует руководство, ограничивает общение с подчиненными, строго контролирует работу коллектива и стремится к формальной дисциплине. Другие 60% опрошенных считают, что их организации преимущественно коллегиальный стиль управления, при котором руководитель четко распределяет функции и ответственность в коллективе, общается с коллективом о трудностях в работе и положении дел, контролирует работу, поощряет за положительные результаты, старается сохранить хорошие отношения в коллективе. Руководитель обращается к подчиненным с поручениями вежливо и доброжелательно, привлекает к управлению членов коллектива, поддерживает дисциплину и порядок, инициативу и самостоятельность, заботится об атмосфере внутри коллектива, коллектив не снижает эффективности работы в отсутствие руководителя.

Таким образом, нами была проведена диагностика социально-психологического климата в ДОО, через исследование организационно-

педагогических условий. Опираясь на выявленные результаты, можно сделать вывод о том, что большинство педагогов оценивают сплоченность своего коллектива на среднем уровне и считают коллектив дружным, способным действовать организованно для достижения какого-либо результата, в коллективе преобладают позитивные настроения, люди положительно оценивают своих коллег, готовы к сотрудничеству. А остальная часть коллектива положительно оценивает климат, но не расположена к более тесному общению, некоторые сотрудники находятся в стороне, не участвуя в жизни коллектива

Полученные данные дают нам основания для определения задач формирующего этапа.

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

Опираясь на выявленные результаты, можно сделать вывод о том, что большинство педагогов оценивают сплоченность своего коллектива на среднем уровне и считают коллектив дружным, но не все члены коллектива расположены к общению, некоторые сотрудники находятся в стороне, не участвуя в жизни коллектива. Следовательно, руководителю стоит обратить внимание и оказать воздействие на социально-психологический климат коллектива.

Цель - реализация организационно-педагогических условий управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации.

Задачи формирующего этапа:

1. Разработать перспективный план мероприятий по управлению социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации.

2. Разработать методические рекомендации для руководителя по управлению социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации.

После изучения состояния социально-психологического климата в ДОО, нами был составлен перспективный план мероприятий по управлению социально-психологического климата в дошкольной образовательной организации (Таблица 6).

Таблица 6

Перспективный план мероприятий по управлению социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации

Название мероприятия	Цель мероприятия	Ответственный
Диагностика уровня социально-психологического климата в ДОО (Приложение 1, 2, 3, 4)	Уточнить уровень социально-психологического климата в коллективе	Заместитель заведующего по УВР, педагог-психолог
Консультация «Управление социально-психологическим климатом в ДОО» (Приложение 5)	Раскрыть особенности социально-психологического климата	Заместитель заведующего по УВР, педагог-психолог
Семинар практикум «Социально-психологический климат в коллективе»	Повышение психологической компетентности педагогов	Заместитель заведующего по УВР, педагог-психолог
Памятка «Методы и приемы по гармонизации взаимоотношений в коллективе» (Приложение 6)	Уточнить и наглядно зафиксировать приемы гармонизации взаимоотношений в коллективе	Заместитель заведующего по УВР, педагог-психолог
Тренинг «Созвездие личностей» (Приложение 7)	Сплочение педагогического коллектива и преодоление психологических зажимов	Педагог-психолог
Тренинг «Хорошо, когда ты рядом» (Приложение 8)	Снятие эмоционального напряжения, обучение невербальным способам общения, работа в совместной деятельности.	Педагог-психолог
Тренинг «Я всегда буду рядом» (Приложение 9)	Сплочение педагогического коллектива.	Педагог-психолог

## Продолжение таблицы 6

Название мероприятия	Цель мероприятия	Ответственный
Тренинг «Решение есть» (Приложение 10)	Развитие навыка невербального общения. Актуализация личностного потенциала педагогов	Педагог-психолог
Тренинг «Плечом к плечу» (Приложение 11)	Сплочение педагогического коллектива, снятие эмоционального напряжения	Педагог-психолог
Тренинг «Последняя встреча» (Приложение 12)	Выявление симпатий педагогов	Педагог-психолог

Нами были разработаны следующие рекомендации для руководителя по управлению социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации:

1. Применять принцип согласия (проведение мероприятий, нацеленных на выявление общих интересов, совместное сотрудничество и решение возникших проблем членами коллектива).
2. Использовать принцип доброжелательности (развитие умения сопереживания и сочувствия другим людям, понимания их внутренних состояний, готовности оказать помощь и поддержку).
3. Сохранять репутацию и уважение (уважительное отношение к педагогам используется при любых формах межличностного общения).
4. Метод взаимного дополнения (учет и использование не только способностей, но и недостатков людей, которые тесно связаны друг с другом, помогают укрепить взаимное доверие и уважение людей, их сотрудничество; развитие у всех членов коллектива чувства взаимопомощи).
5. Не допускать дискриминации людей (предъявление одинаковых требований со стороны администрации ко всем членам коллектива; исключение подчеркивания превосходства одного члена группы над другим; соблюдение принципов толерантности; равномерное

распределение профессиональных обязанностей между членами коллектива).

6. Проводить совместные мероприятия (совместный отдых и мероприятия в коллективе; коллективное посещение театра, концерта; проведение тренингов, фестивалей, праздников; активное общение членов коллектива в неформальной обстановке).

7. Создавать условия труда и отдыха (оснащение помещений современными средствами обучения; предоставления педагогам отпуска в удобное для них время; создание атмосферы для творчества и самоутверждения педагогов; развитие системы морального и материального стимулирования педагогов).

8. Повышать уровень социально-психологического климата (снижение уровня конфликтности в коллективе; проведение дней психологической разгрузки; развитие у педагогов чувства самоуверенности; формирование адекватного отношения к критике; повышение самооценки у педагогов; формирование умения контролировать свои эмоции; устранение случаев психологического дискомфорта).

Таким образом, на формирующем этапе нами были разработаны рекомендации для руководителя и проведен ряд мероприятий, перспективный план был частично реализован, что дало нам основание провести повторную диагностику социально-психологического климата в дошкольной образовательной организации на контрольном этапе.

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

Для определения эффективности организационно-педагогических условий управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации, включающих в себя: оптимизацию стиля руководства коллективом дошкольной образовательной организации и использование приемов сплочения коллектива, был проведен контрольный этап исследования.

Цель – определение и сравнение результатов опытно-поисковой работы.

Задачи контрольного этапа:

1. Провести повторное анкетирование педагогов;
2. Выявить результаты реализации организационно-педагогических условий управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации.

Для определения уровня сплоченности педагогического коллектива, мы использовали методику определения индекса групповой сплоченности К.Э. Сижора «Психометрический тест» [49]. В результате проведения повторного исследования нами были выявлены следующие результаты (Таблица 7).

Таблица 7

Индекс групповой сплоченности коллектива на контрольном этапе

Воспитатель	Уровни групповой сплоченности				
	Высокий	Выше среднего	Средний	Ниже среднего	Низкий
	3	4	3	-	-

Для иллюстрации полученных данных, представим их в виде диаграммы:

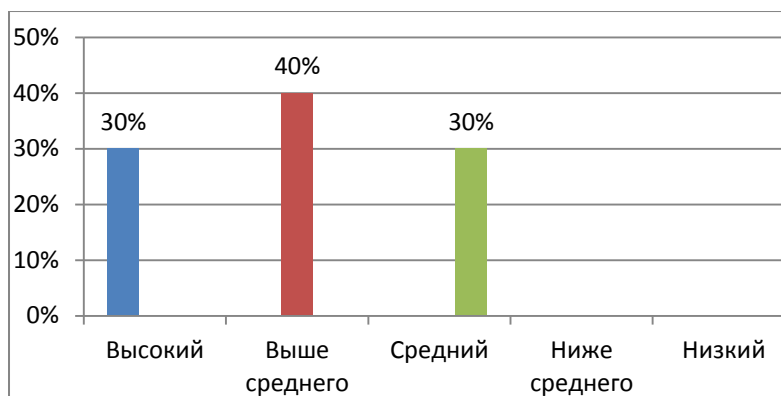


Рис.6. Индекс групповой сплоченности коллектива на контрольном этапе

Сравнив данные, полученные на констатирующем этапе, с данными контрольного этапа, можно сделать вывод о том, что реализация организационно-педагогических условий управления СПК в ДОО способствовала повышению уровня групповой сплоченности коллектива.

Для иллюстрации полученных данных, представим их в виде диаграммы:

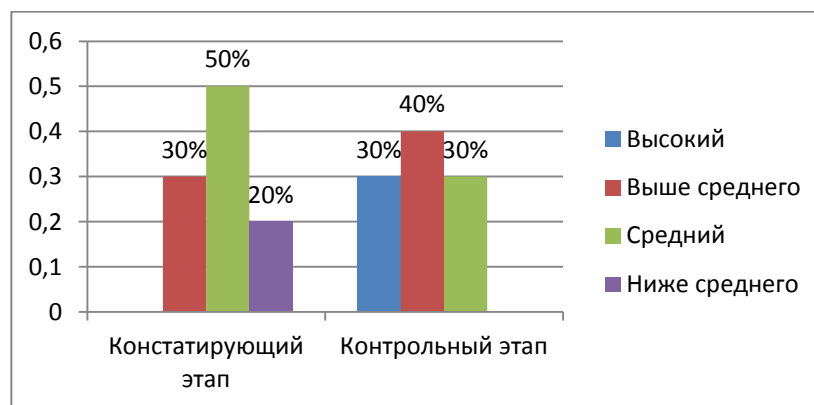


Рис.7. Сравнительные результаты индекса групповой сплоченности коллектива на констатирующем и контрольном этапах

Таким образом, результаты диагностики позволяют утверждать, что педагоги считают свой коллектив сплоченным, в коллективе присутствует благоприятная, дружественная атмосфера, нацеленная на взаимопомощь и

взаимовыручку, сотрудники тактично ведут себя по отношению друг к другу, заменяют друг друга в работе.

Повторное исследование социально-психологического климата в педагогическом коллективе детского сада проводилось по методике О. Немова «Социально-психологическая самооценка коллектива» [49]. В результате проведенного исследования нами были выявлены следующие результаты (Таблица 8).

Таблица 8

Социально-психологическая самооценка коллектива на контрольном этапе

Критерий	Воспитатель										Итого
	№1	№2	№3	№4	№5	№6	№7	№8	№9	№10	
Ответственность	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	65
Коллективизм	7	6	6	6	7	6	6	6	6	7	63
Сплоченность	6	7	7	6	8	7	5	6	6	7	65
Контактность	6	7	8	5	6	7	6	7	6	7	65
Открытость	6	7	6	6	7	6	5	6	7	6	62
Организованность	7	5	6	7	6	8	5	7	9	7	67
Информированность	6	7	7	6	5	6	7	6	7	6	63

Для иллюстрации полученных данных, представим их в виде диаграммы:

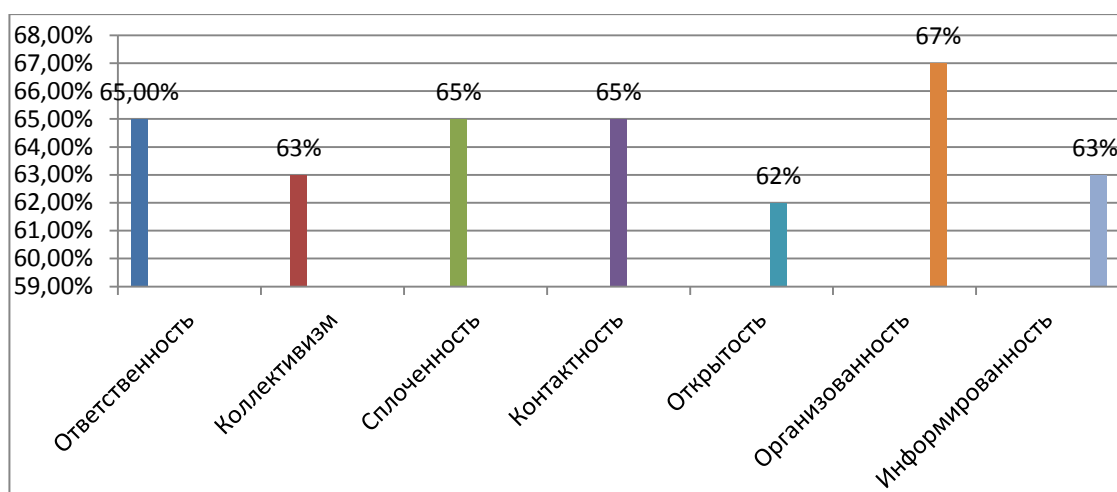


Рис.8. Социально-психологическая самооценка коллектива на контрольном этапе



Сравнив данные, полученные на констатирующем этапе, с данными контрольного этапа, можно сделать вывод о том, что реализация организационно-педагогических условий управления СПК в ДОО способствовала повышению уровня социально-психологической самооценки коллектива.

Для иллюстрации полученных данных, представим их в виде диаграммы:

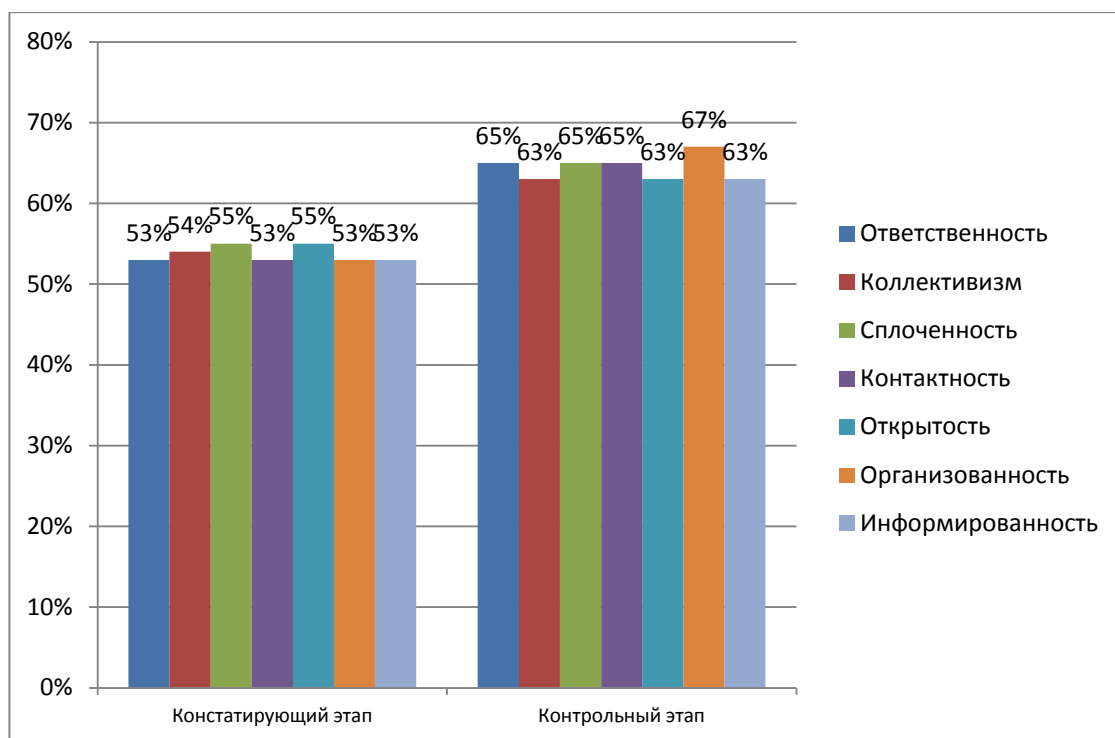


Рис.9. Сравнительные результаты социально-психологической самооценки коллектива на констатирующем и контрольном этапах

По результатам повторного исследования можно сделать вывод, что члены коллектива ответственно выполняют работу, активно учувствуют в общественной работе, стремятся к сохранению целостности, верят в него, поддерживают его традиции, члены коллектива одинаково оценивают интересы коллектива, имеют одинаковые убеждения, делятся своим опытом работы, оказывают помощь, находят общий язык между собой, могут заменять друг друга на работе, знают поставленные задачи, а так же знают цели и итоги работы, знают свои обязанности и работу товарищей,

умеют, радоваться успехам друг друга, уважают, помогают и поддерживают друг друга.

Повторное изучение СПК в педагогическом коллективе проведено по методике Л.Ю. Шалыто и О.С. Михалюк «Диагностика социально-психологического климата группы» [49]. В результате проведенного исследования нами были выявлены следующие результаты (Таблица 9).

Таблица 9

#### Социально-психологический климат группы на контрольном этапе

Участник опроса	Эмоциональный компонент	Когнитивный компонент	Поведенческий компонент
№ 1	+1	+1	+1
№ 2	+1	+1	0
№ 3	0	+1	+1
№ 4	0	+1	0
№ 5	+1	0	+1
№ 6	+1	+1	+1
№ 7	+1	0	+1
№ 8	0	+1	0
№ 9	+1	0	+1
№ 10	+1	0	0
Итого	7	6	5

В результате обработки данных получены следующие результаты:

Эмоциональный компонент: 70%

Когнитивный компонент: 60%

Поведенческий компонент: 50%

Для иллюстрации полученных данных, представим их в виде диаграммы:

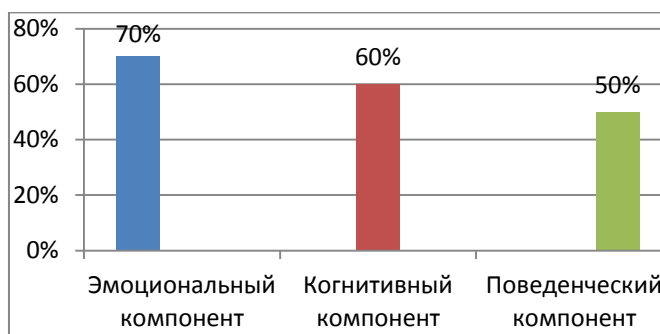


Рис.4. Социально-психологический климат группы на контрольном этапе

Сравнив данные, полученные на констатирующем этапе, с данными контрольного этапа, можно сделать вывод о том, что реализация организационно-педагогических условий управления СПК в ДОО способствовала повышению уровня социально-психологического климата коллектива.

Для иллюстрации полученных данных, представим их в виде диаграммы:

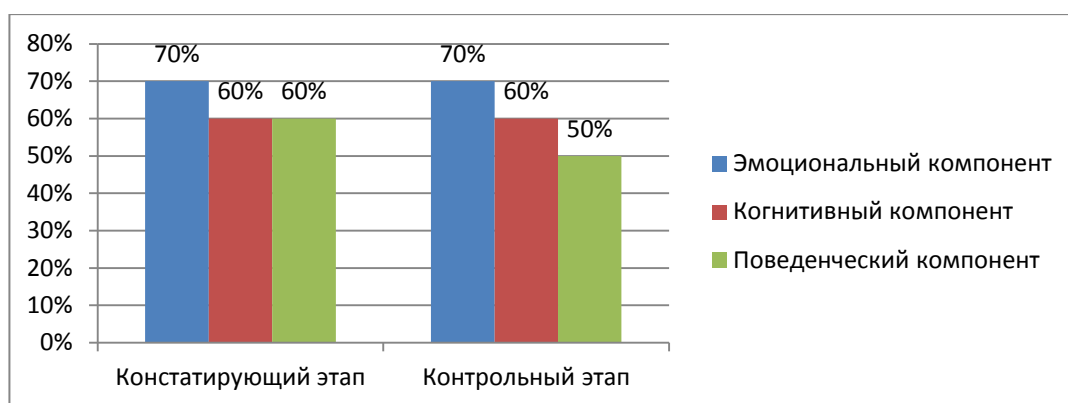


Рис.10. Сравнительные результаты социально-психологического климата группы на констатирующем и контрольном этапах

Таким образом, по результатам исследования в коллективе наблюдаются положительные показатели по всем трем компонентам: наиболее высокий результат получен по эмоциональному компоненту.

Для определения стиля руководства педагогическим коллективом, мы использовали методику определение стиля руководства А.Л. Журавлева [48]. В результате проведения повторного исследования нами были выявлены следующие результаты (Таблица 10).

Таблица 10

Стиль руководства педагогическим коллективом на контрольном этапе

Стиль руководства	Число опрошенных
Директивный	3
Коллегиальный	7
Попустительский	-

В результате обработки данных получены следующие результаты:

Директивный стиль: 30%

Коллегиальный стиль: 70%

Для иллюстрации полученных данных, представим их в виде диаграммы:

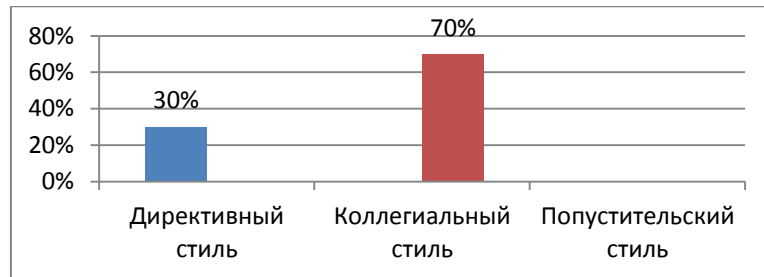


Рис.11. Стиль руководства педагогическим коллективом на контрольном этапе

Сравнив данные, полученные на констатирующем этапе, с данными контрольного этапа, можно сделать вывод о том, что в данной организации преимущественно коллегиальный стиль управления, при котором руководитель четко распределяет функции и ответственность в коллективе, общается с коллективом о трудностях в работе и положении дел, контролирует работу, поощряет за положительные результаты, старается сохранить хорошие отношения в коллективе.

Для иллюстрации полученных данных, представим их в виде диаграммы:

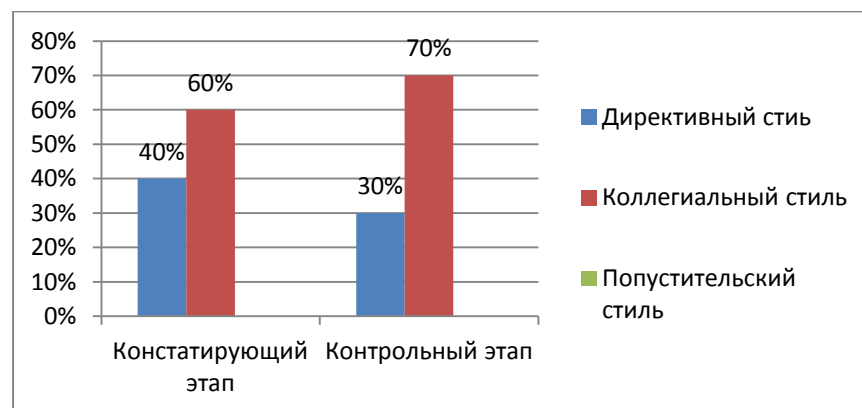


Рис.12. Сравнительные результаты стиля руководства педагогическим коллективом на констатирующем и контрольном этапах

Таким образом, нами была проведена диагностика социально-психологического климата в ДОО, через исследование организационно-педагогических условий, включающих в себя: оптимизацию стиля руководства коллективом дошкольной образовательной организации и использование приемов сплочения коллектива, был проведен контрольный этап исследования. Опираясь на выявленные результаты, можно сделать вывод о том, что реализация организационно – педагогических условий управления СПК в ДОО способствовала тому, что большинство педагогов оценивают сплоченность своего коллектива на высоком уровне и считают его дружным, способным действовать организованно для достижения какой-либо цели. В коллективе благоприятная, дружественная атмосфера, нацеленная на взаимопомощь и взаимовыручку, преобладает позитивное настроение, люди положительно оценивают своих коллег, готовы к сотрудничеству, умеют радоваться успехам друг друга, уважают, помогают и поддерживают друг друга. Руководитель сочетает в своей работе формальные и неформальные взаимоотношения с подчиненными, поддерживая с ними товарищеские отношения, стремится разделить власть между собой и подчиненными, при принятии решений учитывает мнение коллектива, сотрудники получают достаточно полную информацию о выполнении общего задания, о перспективах своего коллектива.

## Выводы по второй главе

Во второй главе мы провели исследование по изучению влияния организационно-педагогических условий, включающих в себя: оптимизацию стиля руководства коллективом дошкольной образовательной организации и использование приемов сплочения коллектива, был проведен контрольный этап исследования.

При диагностике были проанализированы такие показатели как групповая сплоченность, социально-психологическая самооценка коллектива, СПК коллектива, а также стиль руководства коллективом.

Исходя из данных констатирующего этапа, мы сформулировали задачи формирующего этапа и реализовали организационно-педагогические условия управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации.

Задачи формирующего этапа включали разработку перспективного плана мероприятий по управлению социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации и его проведение совместно с педагогом-психологом, а также разработку рекомендаций для руководителя.

В ходе контрольного этапа мы провели повторное анкетирование педагогов, определили эффективность организационно-педагогических условий управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации.

Опираясь на выявленные результаты, можно сделать вывод о том, что реализация организационно - педагогических условий управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации способствовала тому, что большинство педагогов оценивают сплоченность своего коллектива на высоком уровне и считают его дружным, способным действовать организованно для достижения какой-либо цели, в коллективе благоприятная, дружественная атмосфера,

нацеленная на взаимопомощь и взаимовыручку, преобладает позитивное настроение, люди положительно оценивают своих коллег, готовы к сотрудничеству, умеют радоваться успехам друг друга, уважают, помогают и поддерживают друг друга. Руководитель сочетает в своей работе формальные и неформальные взаимоотношения с подчиненными, поддерживая с ними товарищеские отношения, стремится разделить власть между собой и подчиненными, при принятии решений учитывает мнение коллектива, сотрудники получают достаточно полную информацию о выполнении общего задания, о перспективах своего коллектива. Показатели удовлетворенности работой также стали выше.

Таким образом, по результатам опытно-поисковой работы мы видим положительную динамику уровня социально-психологического климата в дошкольной образовательной организации, что подтверждает эффективность проведенных мероприятий в качестве реализации организационно-педагогических условий.

## Заключение

Проблема управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации является одной из актуальных в системе дошкольного образования и способствует повышению эффективности управления образовательной организацией. Проведенный анализ существующих научных направлений позволяет сделать вывод о том, что проблема управления социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации находится в центре внимания ученых.

В работе мы рассмотрели сущность понятия социально-психологического климата, структуру, характеристики социально-психологического климата и факторы, влияющие на него, а также особенности и характеристики СПК в ДОО, что позволило выделить наиболее значимые характеристики действий руководителя по управлению им. Во второй главе мы провели исследование по изучению влияния организационно-педагогических условий, включающих в себя: оптимизацию стиля руководства коллективом дошкольной образовательной организации и использование приемов сплочения коллектива, был проведен контрольный этап исследования.

При диагностике были проанализированы такие показатели как групповая сплоченность, социально-психологическая самооценка коллектива, СПК коллектива, а также стиль руководства коллективом.

На основе выявленных результатов, нами был проведен ряд мероприятий, перспективный план был частично реализован, также были разработаны рекомендации для руководителя по управлению социально-психологическим климатом в дошкольной образовательной организации.

По результатам опытно-поисковой работы мы выявили положительную динамику уровня социально-психологического климата в дошкольной образовательной организации, что подтверждает



эффективность проведенных мероприятий в качестве реализации организационно-педагогических условий.

Таким образом, социально-психологический климат в педагогическом коллективе является одним из важнейших условий эффективности трудовой деятельности педагогов, их удовлетворенности своим трудом и коллективом. От уровня сплоченности коллектива зависит результативность и качество его работы. Оптимальное управление ДОО предполагает создание здоровой атмосферы, творческой обстановки в коллективе с высокими результатами труда и непосредственно зависит от того, какой стиль управления использует руководитель, личность руководителя и его качества сказываются на степени удовлетворенности трудом и мотивации поведения подчиненных, характере их межличностных отношений и социально-психологическом климате в коллективе. Управление СПК требует от руководителя понимания индивидуально-психологических особенностей воспитателей, их эмоционального состояния, настроения, душевных переживаний, волнений, отношений друг с другом.

## Список литературы

1. Андреева Г.М. Социальная психология / Г.М. Андреева. - М.: Аспект-Пресс, 1998. - 376 с.
2. Бодалев А.А. Личность и общение: Избранные психологические труды. 2-е изд. / А.А. Бодалев. - М.: Международ. пед. академия, 1995. - 347 с.
3. Бойко В.В. Социально-психологический климат коллектива и личность / В.В. Бойко. - М.: Мысль, 2000. - С. 86 - 87.
4. Бороздина Г.В. Психология делового общения / Г.В. Бороздина. - М.: ИНФРА, 1998. - 224 с.
5. Валуженич Н.Е. Организационная культура и трудовая мотивация как факторы лояльного отношения персонала к организации / Н.Е. Валуженич // Управление персоналом. - 2007. - №16. - С. 12.
6. Вараксин В.Н. Психолого-педагогический практикум: учебное пособие для вузов / В.Н. Вараксин, Е.В. Казанцева. - Ростов н/Д.:Феникс, 2012.
7. Василюк Ф.Е. Психология переживания (анализ преодоления критических ситуаций) / Ф.Е. Василюк. - СПб.: Питер, 2002. - 240с.
8. Вачугова В.В. Основы менеджмента: учебник / В.В. Вачугова. - М.: Высшая школа, 2003. - 376 с.
9. Веснин В.Р. Основы менеджмента 2-е изд / В.Р. Веснин. - М.: ООО ТД «Элит - 2000», - 368 с.
10. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Гардарики, 1998. - 279 с.
11. Вишнякова С.М. Профессиональное образование. Словарь. Ключевые понятия, термины, актуальная лексика / С.М. Вишнякова. - М.: НМЦ СПО, 1999. - 538 с.
12. Галиуллина С.Д. Психология управления: учебное пособие [Электронный ресурс]. URL.:

<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=27246> (дата обращения: 16. 09. 2016).

13. Гройсман А.Л. Коллективная психотерапия / А.Л. Гройсман. - М.: Знание, 1969. - 197 с.

14. Гуревич П.С. Психология: учебник для бакалавров / П.С. Гуревич.-М.:Юрайт, 2013.

15. Давыдов В.М. Психологическая совместимость в трудовых коллективах / В.М. Давыдов. - М.: 1985.- 100 с.

16. Зигерт В. Руководить без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланг. - М.: Экономика, 1990. - 222 с.

17. Кабаченко Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами / Т.С. Кабаченко. - СПб.: Литер, 2003. - 352 с.

18. Ковалев А.Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства 2-е изд. / А.Г. Ковалев. - М.:1978. - 279 с.

19. Козьяков Р. В. Психология управления: учебное пособие [Электронный ресурс]. URL.: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=226086> (дата обращения: 08.09.2016).

20. Коломинский Я.Л. Психология взаимоотношений в малых группах: учеб. пособие / Я.Л. Коломинский. - М.: ТетраСистемс, 2000. – 198 с.

21. Кондратьева М.Ю. Социальная психология: словарь / М.Ю. Кондратьева / под общ. ред. А.В. Петровского. - М.: ПЕР СЭ, 2006. - С. 98.

22. Кошелева Е.А. Стиль управления руководителя дошкольного учреждения как фактор социально-психологического климата в коллективе: ВКР [Электронный ресурс]. URL.: [http://psychlib.ru/mgppu/studworks/KoshelevaEA/KSu-dipl-062.htm#\\$p1](http://psychlib.ru/mgppu/studworks/KoshelevaEA/KSu-dipl-062.htm#$p1) (дата обращения: 15.10.2016).

23. Кричевский Р.Л. Если Вы руководитель: Эксперименты психологии менеджмента в повседневной работе / Р. Л. Кричевский. - М.: Норма, 1993. - 302 с.
24. Кричевский Р.Л. Психология руководства и лидерства в спортивном коллективе / Р.Л. Кричевский., М.М. Рыжак [Электронный ресурс]. URL.: [http://www.gumer.info/bibliotek\\_Buks/Psihol/belin/24.php](http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Psihol/belin/24.php) (дата обращения: 02.09.2016).
25. Кричевский Р.Л. Психология малой группы / Р.Л. Кричевский. - М.: Наука, 1991. - 248 с.
26. Кузьмин Е.С. Основы социальной психологии / Е.С. Кузьмин. - М.: Прогресс, 2000. - С. 82.
27. Лебедев В.И. Психология и управление / В.И. Лебедев. - М.: Агропромиздат, 1990. – 176 с.
28. Липсиц И. Секреты умелого руководителя / И. Липсиц. - М.: Норма, 1991. – 195 с.
29. Литвинов В.Н. Психологический климат и экономические показатели. Социальные проблемы труда и образования / В.Н. Литвинов. - М.: Просвещение, 2004. - 112 с.
30. Мандель Б.Р. Современная психология управления. Модульный курс: учебное пособие для студентов всех уровней обучения / Б.Р. Мандель. [Электронный ресурс]. URL.: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=363425> (дата обращения: 14.10.2016).
31. Немов Р.С. Общая психология: краткий курс / Р.С. Немов. - СПб.: Питер, 2006. – 304 с.
32. Немов Р.С. Психология: учеб. для студ. высш. пед. учеб. заведений: В 3 кн. - 4-е изд. / Р.С. Немов. - М.: ВЛАДОС, 2001. – 640 с.
33. Немов Р.С. Социально-психологический анализ эффективности деятельности коллектива / Р.С. Немов. - М.: Наука, 1984. - 276 с.

34. Овсянникова Е.А. Психология управления: учебное пособие [Электронный ресурс]. URL.: [http://biblioclub.ru/index.php?page=main\\_ub\\_red&needauth=1](http://biblioclub.ru/index.php?page=main_ub_red&needauth=1) (дата обращения: 10.09.2016).
35. Орлова Э.А. Взаимодействие в конфликтной ситуации. Некоторые факторы, определяющие ход взаимодействия / Э.А. Орлова. - М.: Наука, 1976. - 314 с.
36. Парыгин Б. Д. Социально-психологический климат коллектива: пути и методы изучения / Б.Д. Парыгин. - Л.: Наука, 1981. – 192 с.
37. Почебут Л.Г. Организационная социальная психология: учебное пособие / Л.Г. Почебут, В.А. Чикер.– СПб.: Речь, 2000. – 298 с.
38. Реан А.А. Психология изучения личности / А.А. Реан. - СПб.: Издательство Михайлова В.А., 1999. - 288 с.
39. Реан А.А. Социально-педагогическая психология / А.А. Реан, Я.Л. Коломинский. - СПб.: Питер, 2009. - 640 с.
40. Розанова В.А. Психология управленческой деятельности / В.А. Розанова. - М.: Экзамен, 2003. - 192 с.
41. Рыбакова М.М. Конфликт и взаимодействие в педагогическом процессе / М.М. Рыбакова. - М.: Просвещение, 1991. - 128 с.
42. Семенов А.К. Психология и этика менеджмента и бизнеса: учеб. пособие / А.К. Семенов. - М.: Маркетинг, 1999. - 200 с.
43. Сухов А.Н. Социальная психология: учеб. пособие / А.Н. Сухов, А.А. Бодалев, В.Н. Казанцев. - М.: Академия, 2001. - 600 с.
44. Тазиев С.Ф. Инновационный менеджмент а образовании : Учебное пособие / С.Ф. Тазиев. - Елабуга, 2009. - 184 с.
45. Томилова В. В. Менеджмент: учебник / В.В. Томилова. - М.: Юрайт, 2003. - 591 с.
46. Уманский Л.И. Психология организаторской деятельности / Л.И. Уманский. - М.: Просвещение, 1980. - 290 с.

47. Уткин Э.А. Курс менеджмента / Э.А. Уткин. - М.: Зерцало, 2001. - 448с.
48. Фетискин Н.П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Майнулов. - М.: Изд-во Института Психотерапии, 2002. - 490 с.
49. Хасанова Г.Б. Психология управления трудовым коллективом: учеб. пособие / Г.Б. Хасанова, Р.Р. Исхакова.- Казань: КНИТУ, 2012.-260 с.
50. Чумичева Р.М. Управление дошкольным образованием: учеб. пособие для студентов высш. пед. учеб. заведений / Р.М. Чумичева, Н.А. Платохина. - М.: «Академия», 2011. - 400 с.
51. Шакуров Р.Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив / Р.Х. Шакуров. - М.: Просвещение, 1990. - 180 с.
52. Шепель В.М. Социологические и психолого-педагогические основы хозяйственного руководства химическими предприятиями / В.М. Шепель. - М.: Просвещение, 1994. - 187 с.
53. Шибутани Т.С. Социальная психология / Т.С. Шибутани. - М.: Ростов-на-Дону: Феникс, 1999. - 340 с.

**Методика определение индекса групповой сплоченности К.Э. Сишора «Психометрический тест К.Э. Сишора**

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

Инструкция. На каждый вопрос есть несколько вариантов ответа. Вам необходимо выбрать верный для вас ответ и записать его обозначение в бланк.

1. Как бы вы оценили свою принадлежность к группе?
  - Чувствую себя ее членом, частью коллектива (5)
  - Участвую в большинстве видов деятельности (4)
  - Участвую в одних видах деятельности и не участвую в других (3)
  - Не чувствую, что являюсь членом группы (2)
  - Живу и существую отдельно от нее (1)
  - Не знаю, затрудняюсь ответить (1)
2. Перешли бы вы в другую группу, если бы представилась такая возможность (без изменения прочих условий)?
  - Да, очень хотел бы перейти (1)
  - Скорее перешел бы, чем остался (2)
  - Не вижу никакой разницы (3)
  - Скорее всего остался бы в своей группе (4)
  - Очень хотел бы остаться в своей группе (5)
  - Не знаю, трудно сказать (1)
3. Каковы взаимоотношения между членами вашей группы?

- Лучше, чем в большинстве коллективов (3)
  - Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2)
  - Хуже, чем в большинстве классов (1)
  - Не знаю, трудно сказать (1)
4. Каковы у вас взаимоотношения с руководством?
- Лучше, чем в большинстве коллективов (3)
  - Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2)
  - Хуже, чем в большинстве коллективов (1)
  - Не знаю. (1)
5. Каково отношение к делу (учебе и т.п.) в вашем коллективе?
- Лучше, чем в большинстве коллективов (3)
  - Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2)
  - Хуже, чем в большинстве коллективов (1)
  - Не знаю (1)

#### Обработка результатов и интерпретация

##### Уровни групповой сплоченности

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



**«Социально-психологическая самооценка коллектива» (О. Немов)**

Цель - определение психологического климата в организации

Инструкция: обведите, пожалуйста, те суждения, которые кажутся Вам наиболее подходящими для атмосферы коллектива, в котором Вы работаете. Не забывайте, что эти суждения должны соответствовать всему коллективу или большинству его членов, а не Вам лично. Будьте максимально четкими и объективными. Заранее спасибо.

Список суждений:

1. Свои слова всегда подтверждают делом.
2. Осуждают проявления индивидуализма.
3. Имеют одинаковые убеждения.
4. Радуются успехам друг друга.
5. Всегда оказывают помощь друг другу.
6. Умело взаимодействуют друг с другом на работе.
7. Знают задачи, стоящие перед коллективом.
8. Требовательны друг к другу.
9. Все вопросы решают сообща.
10. Единодушны в оценке стоящих перед коллективом проблем.
11. Доверяют друг другу.
12. Делятся опытом работы с членами коллектива.
13. Бесконфликтно распределяют между собой обязанности.
14. Знают итоги работы коллектива.
15. Никогда и ни в чем не ошибаются.
16. Объективно оцениваются свои успехи и неудачи.
17. Личные вопросы подчиняют интересам коллектива.
18. Занимаются на досуге одним и тем же.
19. Защищают друг друга.
20. Всегда считаются с интересами друг друга.
21. Заменяют друг друга в работе.

22. Знают положительные и отрицательные стороны коллектива.
23. Работают с полной отдачей сил.
24. Не остаются равнодушными, если задеты интересы коллектива.
25. Одинаково оценивают распределение обязанностей.
26. Помогают друг другу.
27. Предъявляют одинаково объективные требования ко всем членам

коллектива.

28. Самостоятельно выявляют и исправляют недостатки в работе.
29. Знают правила поведения в коллективе.
30. Никогда и ни в чем не сомневаются.
31. Не бросают начатое на полпути.
32. Отсутствуют принятые в коллективе нормы поведения.
33. Одинаково оценивают успехи коллектива.
34. Искренне огорчаются при неудаче товарищей.
35. Одинаково объективно оценивают поступки старых и новых

членов коллектива.

36. Быстро разрешают возникающие противоречия и конфликты.
37. Знают свои обязанности.
38. Сознательно подчиняются дисциплине.
39. Верят в свой коллектив.
40. Одинаково оценивают неудачи у коллектива.
41. Тактично ведут себя в отношении друг друга.
42. Не подчеркивают своих преимуществ друг перед другом.
43. Быстро находят между собой общий язык.
44. Знают основные приемы и методы работы.
45. Всегда и во всем правы.
46. Общественные отношения ставят выше личных.
47. Поддерживают полезные для коллектива начинания.
48. Имеют одинаковые представления о нормах нравственности.
49. Доброжелательно относятся друг к другу.

50. Тактично ведут себя по отношению к членам другого коллектива.
  51. Берут на себя руководство, если требуется.
  52. Знают работу товарищей.
  53. По-хозяйски относятся к общественному добру.
  54. Поддерживают традиции, сложившиеся в коллективе.
  55. Одинаково оценивают качества личности, необходимые в коллективе.
  56. Уважают друг друга.
  57. Тесно сотрудничают с членами другого коллектива.
  58. При необходимости принимают на себя обязанности других членов коллектива.
  59. Знают черты характера друг друга.
  60. Умеют делать все на свете.
  61. Ответственно выполняют любую работу.
  62. Оказывают сопротивление силам, разобщающим коллектив.
  63. Одинаково оценивают правильность распределения поощрения в коллективе.
  64. Поддерживают друг друга в трудные минуты.
  65. Радуются успехам других членов коллектива.
  66. Действуют слаженно и организованно в сложных ситуациях.
  67. Знают привычки и склонности друг друга.
  68. Активно участвуют в общественной работе.
  69. Заботятся об успехах коллектива.
  70. Одинаково оценивают правильность наказаний в коллективе.
  71. Внимательно относятся друг к другу.
  72. Искренне огорчаются при неудачах членов другого коллектива.
  73. Быстро находят такое распределение обязанностей, которое устраивает всех.
  74. Знают, как обстоят дела друг у друга.
- Ключ:

После проведения опроса данные собираются и обрабатываются исследователем. Все суждения, кроме контрольных 15, 30, 45, 60, показывают степень развития коллектива, а, следовательно, и социально-психологического климата в нем. Эти характеристики таковы:

- ответственность (1, 8, 16, 23, 31, 38, 46, 53, 61, 68);
- коллективизм (2, 9, 17, 24, 32, 39, 47, 54, 62, 69);
- сплоченность (3, 10, 18, 25, 33, 40, 48, 55, 63, 70);
- контактность (4, 11, 19, 26, 34, 41, 49, 56, 64, 71);
- открытость (5, 12, 20, 27, 35, 42, 50, 57, 65, 72);
- организованность (6, 13, 21, 28, 36, 43, 51, 58, 66, 73);
- информированность (7, 14, 22, 29, 37, 44, 52, 59, 67, 74).

Приведенные выше данные суммируются (по каждому показателю) и заносятся на график, который наглядно демонстрирует социально-психологический климат избранного для изучения коллектива:

1 балл – очень низкий

2-3 балла – низкий

4-5 баллов – средний

6-7 баллов – оптимальный

8-10 баллов – идеальный

## Приложение 3

**Экспресс-методика по изучению социально-психологического климата в первичном подразделении организации (О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто)**

Методика позволяет диагностировать три компонента психологического климата: эмоциональный, поведенческий и когнитивный. Для измерения эмоционального компонента используется критерий привлекательности — на уровне понятий «нравится — не нравится», «приятный — неприятный». Вопросы, направленные на измерение поведенческого компонента, конструируются на основе критерия «желание — нежелание работать в данном коллективе», «желание — нежелание общаться с членами коллектива в сфере досуга». Основным критерием когнитивного компонента избрана переменная «знание — незнание особенностей характера членов коллектива».

Инструкция. Просим Вас принять участие в исследовании, целью которого является оптимизация психологического климата в коллективе. Внимательно прочитайте варианты ответа. Выберите один из них, наиболее соответствующий Вашему мнению. Поставьте рядом с ним знак «+» или предлагаемую оценку.

## Опросный лист

№	Вопросы
1	Отметьте, пожалуйста, с каким из приведенных ниже утверждений Вы больше всего согласны: А) большинство членов нашего коллектива — хорошие симпатичные люди; Б) в нашем коллективе есть всякие люди; В) большинство членов нашего коллектива — люди малоприятные.
2	Думаете ли Вы, что было бы весьма неплохо, если бы члены Вашего коллектива жили неподалеку друг от друга? 1 — нет; 2 — скорее нет, чем да; 3 — не знаю, не задумывался об этом; 4 — скорее да, чем нет; 5 — да, конечно.

3	<p>Как Вам кажется, могли бы вы дать достаточно полную характеристику:          А) деловых качеств большинства членов коллектива _____;          Б) личных качеств большинства членов коллектива _____.</p> <p>1 — нет;          2 — пожалуй, нет;          3 — не знаю, не задумывался об этом;          4 — пожалуй, да;          5 — да.</p>
4	<p>Цифра «один» на приведенной ниже шкале характеризует коллектив, который Вам очень не нравится, а цифра «девять» — коллектив, который Вам очень нравится. Какой цифрой Вы бы охарактеризовали свой коллектив?          1 2 3 4 5 6 7 8 9</p>
5	<p>Если бы у Вас возникла возможность провести отпуск вместе с членами Вашего коллектива, то как бы Вы к этому отнеслись:          А) это меня бы вполне устроило;          Б) не знаю, не задумывался над этим;          В) это меня бы совершенно не устроило.</p>
6	<p>Могли бы Вы с достаточной уверенностью определить, с кем охотно общаются по деловым вопросам большинство членов Вашего коллектива?          А) нет, не мог бы;          Б) не знаю, не задумывался об этом;          В) да, мог бы.</p>
7	<p>Какая атмосфера обычно преобладает в Вашем коллективе? На приведенной ниже шкале цифра «один» соответствует нездоровой атмосфере, а цифра «девять» — наоборот, атмосфере взаимопомощи, взаимного уважения, понимания. Какой цифрой Вы бы охарактеризовали свой коллектив?          1 2 3 4 5 6 7 8 9</p>
8	<p>Как Вы думаете, если бы Вы по какой-либо причине долго не работали (болезнь, декретный отпуск, пенсия и т. п.), Вы бы стремились встречаться с членами Вашего коллектива?          1 — нет;          2 — скорее нет, чем да;          3 — не знаю, не задумывался об этом;          4 — скорее да, чем нет;          5 — да, конечно.</p>

Обработка результатов, полученных при использовании методики, стандартизирована и имеет следующий алгоритм: анализируются различные стороны отношений к коллективу для каждого сотрудника в отдельности. Каждый компонент трактуется тремя вопросами, причем ответ на них принимает одну из трех возможных форм: +1; 0; -1. Следовательно, для целостной характеристики компонента полученные

сочетания ответов каждого сотрудника на вопросы по данному компоненту должны быть обобщены следующим образом:

Положительная оценка (+1). К этой категории относятся те сочетания, в которых положительные ответы (4, 5 — на ответы-утверждения; 7, 8, 9 — на ответы по шкале «1–9») даны на все три вопроса, относящиеся к данному компоненту, или два ответа положительные, а третий может иметь другой знак;

Отрицательная оценка (–1). Сюда входят сочетания, содержащие три отрицательных ответа (1, 2 — на ответы-утверждения; 1, 2, 3 — на ответы по шкале «1–9») или два ответа отрицательные, а третий может иметь другой знак;

Неопределенная (противоречивая) оценка (0). Эта категория включает такие случаи:

- на все три вопроса дан неопределенный ответ (3 — на ответы-утверждения; 4, 5, 6 — на ответы по шкале «1–9»);
- ответы на два вопроса — неопределенные, а третий может иметь другой знак;
- один ответ неопределенный, а два других имеют разные знаки.

На опросном листе вопросы 1-й, 4-й, и 7-й относятся к эмоциональному компоненту; 2-й, 5-й, 8-й — к поведенческому компоненту; 3-й, 6-й — к когнитивному (причем вопрос 3 содержит две позиции).

По группе ответов строится таблица для всех сотрудников подразделения:

Сотрудники	Эмоциональный компонент	Когнитивный компонент	Поведенческий компонент
1.	..	..	..
2.	..	..	..

В каждой клетке таблицы должен стоять один из знаков: +1; 0; –1.

На следующем этапе обработки для каждого компонента выводится средняя оценка по выборке. Например, для эмоционального компонента:

Очевидно, что для любого компонента средние оценки могут располагаться в интервале от +1 до -1. В соответствии с принятой трехчленной оценкой ответов классифицируются полученные средние данные. Для этого континуум возможных оценок (от +1 до -1) делится на три равные части:

От -1 до -0,33 — средние оценки, попадающие в этот интервал, считаются отрицательными. Психологический климат по каждому компоненту в этом интервале признается неудовлетворительным.

От -0,33 до +0,33 — средние оценки, попадающие в этот интервал, считаются противоречивыми. Психологический климат признается противоречивым, неопределенным и нестабильным.

От +0,33 до +1 — средние оценки, попадающие в этот интервал, считаются положительными. Психологический климат признается как благоприятный.



### Диагностика стилей руководства (А. Л. Журавлев)

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

Инструкция. Вам будет предложено 27 характеристик деятельности руководителя и к каждой характеристике - по 5 вариантов ее проявления.

Выберите, пожалуйста, один или несколько вариантов, которые вам подходят, и отметьте их. Просим быть искренним.

Можно протестировать не себя, а другого руководителя, тогда выбирайте варианты, подходящие ему, характерные для его поведения.

#### Опросник

1. Распределение полномочий между руководителями и подчиненными:
  - а) централизует руководство, требует, чтобы обо всех деталях докладывали именно ему;
  - б) руководитель пассивен в выполнении управленческих функций;
  - в) четко распределяет функции между собой, своими заместителями и подчиненными;
  - г) ожидает указаний сверху или даже требует их;
  - д) централизует руководство только в трудных ситуациях.
2. Действия руководителя в критических (напряженных) ситуациях:
  - а) в критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства;
  - б) критические ситуации не изменяют его способов руководства;
  - в) в критических ситуациях он не обходится без помощи вышестоящих руководителей;
  - г) сталкиваясь с трудностями, руководитель начинает более тесно взаимодействовать с подчиненными;

д) в критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями.

### 3. Контакты руководителя с подчиненными:

- а) недостаточно общительный человек, с людьми разговаривает мало;
- б) регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть;
- в) умеет общаться, но специально ограничивает общение с подчиненными, держится от них на расстоянии;
- г) старается общаться с подчиненными, но при этом испытывает трудности в общении;
- д) общается в основном с активом коллектива.

### 4. Продуктивность работы коллектива в отсутствие руководителя:

- а) в отсутствие руководителя исполнители работают хуже;
- б) коллектив не снижает продуктивности, если руководитель временно покидает его;
- в) исполнители постоянно работают не в полную силу, при другом руководителе могли бы сделать больше;
- г) продуктивность работы повышается в отсутствие руководителя;
- д) в отсутствие руководителя коллектив работает с переменным успехом

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

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

#### 6. Контроль деятельности подчиненных:

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

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

- а) его интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу;
- б) решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе;
- в) в работе не заинтересован, подходит к делу формально;
- г) больше внимания уделяет налаживанию взаимоотношений в коллективе, а не выполнению производственных заданий;
- д) когда нужно, защищает интересы своих подчиненных.

#### 8. Характер приказов руководителя:

- а) приказывает так, что хочется выполнять;
- б) приказывать руководитель не умеет;
- в) просьба руководителя не отличается от приказа;
- г) приказы принимаются, но выполняются недостаточно хорошо и быстро;
- д) его приказы вызывают у подчиненных недовольство.

#### 9. Отношение руководителя к критике со стороны подчиненных:

- а) на критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней;
- б) критику выслушивает, даже обещает принять меры, но ничего не делает;
- в) не любит, когда его критикуют, и не старается скрыть это;
- г) принимает критику только со стороны вышестоящих руководителей;
- д) не реагирует на критику.

#### 10. Поведение руководителя при недостатке знаний:

- а) сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком;
- б) если чего-то не знает, то не боится это показать и обращается за помощью к другим;
- в) можно сказать, что руководитель не стремится восполнить недостающие знания;
- г) когда чего-то не знает, то скрывает это и старается самостоятельно восполнить недостатки в знаниях;
- д) если руководитель не знает, как решить вопрос или выполнить работу, то поручает это своим подчиненным.

#### 11. Распределение ответственности между руководителем и подчиненными:

- а) складывается впечатление, что он боится отвечать за свои действия, хочет уменьшить свою ответственность;
- б) ответственность распределяет между собой и своими подчиненными;
- в) всю ответственность возлагает только на себя;
- г) нередко подчеркивает ответственность вышестоящих руководителей, старается свою ответственность переложить на них;
- д) бывает, что руководитель, являясь ответственным за какое-то дело, пытается переложить его на своих замов или нижестоящих руководителей.

#### 12. Отношение руководителя к своим заместителям и помощникам:

- а) старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами;
- б) добивается безотказного подчинения заместителей и помощников;
- в) руководителю безразлично, кто у него работает заместителем (помощником);
- г) осторожен по отношению к заместителям, потому что боится за свое положение;
- д) не желает иметь рядом очень квалифицированных специалистов

13. Эмоциональная удовлетворенность исполнителя в отсутствие руководителя:

- а) исполнители довольны, когда отсутствует руководитель, они чувствуют некоторое облегчение;
- б) с руководителем работать интересно, поэтому ожидают его возвращения;
- в) отсутствие руководителя не замечается исполнителями;
- г) вначале исполнители довольны, что руководитель отсутствует, а потом скучают;
- д) сначала отсутствие руководителя чувствуется исполнителями, а затем быстро забывается.

14. Преобладающие методы воздействия на подчиненных:

- а) для выполнения какой-то работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных;
- б) всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит;
- в) часто обращается к подчиненным с поручениями, просьбами, советами;
- г) часто делает подчиненным замечания и выговоры;
- д) его замечания всегда справедливы.

15. Характер обращения руководителя с подчиненными:

- а) всегда обращается к подчиненным вежливо и доброжелательно;
- б) по отношению к подчиненным бывает нетактичен и даже груб;
- в) в обращении к подчиненным часто проявляет равнодушие;
- г) создается впечатление, что вежливость руководителя неискренняя;
- д) характер обращения к подчиненным у него часто меняется.

16. Участие членов коллектива в управлении:

- а) руководитель привлекает к управлению членов коллектива;
- б) нередко руководитель перекладывает свои функции на других;

- в) управленческие функции не закрепляются стабильно, их распределение может меняться;
- г) бывает, что управленческие функции фактически принимает на себя не руководитель, а другие члены коллектива.

17. Поддержание руководителем трудовой дисциплины:

- а) руководитель стремится к формальной дисциплине и идеальному подчинению;
- б) не может влиять на дисциплину;
- в) руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок;
- г) дисциплина выглядит хорошей, так как подчиненные боятся руководителя;
- д) руководитель недостаточно пресекает нарушения дисциплины.

18. Характер общения руководителя с исполнителями:

- а) общается с подчиненными только по деловым вопросам;
- б) заговаривая с подчиненными о деле, руководитель спрашивает и о личном, о семье;
- в) часто общается по личным вопросам, не касаясь дела;
- г) инициатива общения исходит от исполнителей, руководитель редко заговаривает сам;
- д) нередко руководителя трудно понять в общении с ними.

19. Характер принятия решений по руководству коллективно:

- а) руководитель единолично вырабатывает решения или отменяет их;
- б) редко берется за выполнение сложного дела, скорее уходит от этого;
- в) старается решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы;
- г) решает только те вопросы, которые сами возникают, не старается заранее предусмотреть их решения;
- д) берется за решение в основном мелких вопросов.

20. Взаимоотношения между людьми в коллективе:

- а) в руководимом коллективе недостаточно развиты взаимопомощь и взаимное доверие;
- б) старается, чтобы у подчиненных на работе было хорошее настроение;
- в) в его коллективе наблюдается повышенная текучесть кадров, люди нередко уходят из коллектива и не жалеют об этом;
- г) люди, которыми он руководит, относятся друг к другу чутко, по-дружески;
- д) в присутствии руководителя исполнителям постоянно приходится работать в напряжении.

21. Предоставление самостоятельности подчиненным:

- а) способствует тому, чтобы подчиненные работали самостоятельно;
- б) иногда руководитель навязывает свое мнение, а говорит, что это мнение большинства;
- в) исполнители работают больше по указаниям руководителя, нежели самостоятельно;
- г) исполнители предоставлены самим себе;
- д) предоставляет подчиненным самостоятельность лишь время от времени.

22. Отношение руководителя к советам других:

- а) регулярно советуется с исполнителями, особенно с опытными работниками;
- б) советуется с подчиненными только в сложной ситуации;
- в) обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми исполнителями;
- г) с удовольствием прислушивается к мнению коллег;
- д) советуется только с вышестоящими руководителями.

23. Соотношение инициативы руководителя и подчиненных:

- а) инициатива подчиненных руководителем не принимается;
- б) считает, что лучше сделать меньше (тогда меньше спросят);
- в) руководитель поддерживает инициативу подчиненных;
- г) он не может действовать сам, а ждет «подталкивания» со стороны;

д) инициативы не проявляют ни он сам, ни его подчиненные.

24. Характер требовательности руководителя:

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

б) он требователен, но одновременно и справедлив;

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

г) пожалуй, он не очень требовательный человек;

д) руководитель требователен к себе и к другим.

25. Отношение руководителя к нововведениям:

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

б) охотно поддерживает целесообразные нововведения;

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

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

д) нововведения проходят мимо руководителя.

26. Привлечение членов коллектива к выработке решений:

а) в своей работе широко опирается на общественные организации;

б) многие вопросы решаются коллективом на общем собрании; ,

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

г) большинство вопросов решает за коллектив сам руководитель;

д) руководитель способствует внедрению различных форм самоуправления в коллективе.

27. Отношение руководителя к самому себе:

а) руководителю безразлично, что о нем думают подчиненные;

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

в) считает себя незаменимым в коллективе,



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

д) руководитель излишне критичен по отношению к исполнителям.

### Обработка и интерпретация результатов

#### Ключ

Подсчитайте сумму баллов по каждому из трех стилей руководства {Д - директивный, К - коллегиальный, П - попустительский в соответствии с данной таблицей. Цифра в таблице означает балл данного ответа, буква - стиль руководства.

Вариант	а	б	в	г	д
1.	Д-3	П-2	К-3	П-3	К-2
2.	Д-3	К-2	П-1	К-3	П-3
3.	П-1	К-2	Д-2	К-1; П-2	К-2
4.	Д-1	К-2	П-2	П-1	К-2
5.	К-3	Д-2	П-2	П-2; К-1	К-2
6.	П-3	Д-3	К-3	Д-3	Д-2
7.	Д-1	К-1	П-2	П-1; К-1	К-1
8.	К-3	П-3	Д-2	П-2	Д-3
9.	К-2	П-2	Д-2	Д-2; П-2	П-2
10.	Д-2	К-2	П-1	Д-2; К-2	К-1; К-2
11.	П-2	К-2	Д-2	Д-1; П-2	Д-2; П-1
12.	К-1	Д-1	П-1	Д-2	Д-3
13.	Д-2	К-2	П-2	К-1	Д-1; П-2
14.	П-3	Д-3	К-3	Д-2	К-3
15.	К-2	Д-2	П-2	Д-2	Д-2; П-2
16.	К-2	Д-1; П-1	Д-1; П-2	П-3	-
17.	Д-2	П-2	К-2	Д-2	П-3
18.	Д-3	К-3	П-2; К-1	П-2; Д-1	П-1
19.	Д-3	П-2	К-3	П-3	П-3
20.	Д-1	К-1	П-1	К-2	Д-2
21.	К-2	Д-2	Д-2	П-2	Д-2
22.	К-2	Д-1; К-2	Д-2; К-1	К-2	Д-2
23.	Д-2	П-2	К-2	П-2	П-3
24.	Д-3	К-3	Д-2	П-3	К-2
25.	П-1	К-1	Д-2	К-2	П-2
26.	К-2	К-3	П-3	Д-3	К-3
27.	П-1	К-2	Д1	К-2	Д-3
Д=К=П					

Сумму баллов по каждому стилю руководства приведите к цифре, удобной для дальнейшего анализа: разделите на 10 и округлите до целого значения.

Результат выражается тремя цифрами, каждая из которых варьируется до 10 баллов. Во-первых, определите доминирующий стиль руководства. За количественный показатель доминирования того или иного типа принята разница в 3 и более баллов. Возможные соотношения трех крайних типов в стиле руководства:

- 1) Д-1-1 директивный стиль (например, 10-2-4, 6-3-4, 9-5-4 и т. д.);
- 2) 1-К-1 коллегиальный стиль (например, 4-9-4, 3-8-4, 5-10-4);
- 3) 1-1-Л либеральный стиль (например, 3-2-10, 4-3-9 и т. д.).

Если приблизительно одинаковая выраженность двух стилей доминирует над третьим, то стиль руководства смешанный:

- 4) Д-К-1: директивно-коллегиальный (например, 7-8-4, 6-7-3 и т. д.);
- 5) 1-К-Л: коллегиально-либеральный (например, 4-7-9, 4-7-7, 3-6-7 и т. д.);
- 6) Д-1-Л: директивно-либеральный (например, 8-1-6, 8-3-8, 7-2-9);
- 7) Д-К-Л: смешанный (например, 2-3-3, 3-3-3, 5-6-6, 10-8-8).

При этом результаты смешанного типа соответствуют разным характеристикам руководства:

- а) одинаково низкая выраженность стилей (2-3-3, 3-3-3 и т. д.) характерна для неопытных руководителей;
- б) одинаково средняя выраженность стилей (5-6-6, 6-6-4 и т. д.) характеризует оперативно меняющегося руководителя;
- в) одинаково высокая выраженность стилей (10-8-8, 9-9-8 и т. д.) характеризует противоречивый, непредсказуемый тип.

Любое сочетание стилей приемлемо, если директивный имеет значение от 5 до 7 баллов (лучше 6-10-5 или 5-9-4, чем 3-9-4 или 3-8-3).

Исследования показали следующее соответствие профессионально важных качеств и стиля руководства:

Стиль руководства	Профессиональные характеристики	Профессиональная компетенция	Организаторские качества	Воспитание	Морально-психологические качества коллектива (общение)
Директивный	(Д-1-1)	Низкая	Средние	Низкое	Низкое
Коллегиальный	(1-К-1)	Высокая	Высокие	Высокое	Высокое
Либеральный	(1-1-Л)	Низкая	Низкие	Низкое	Среднее
Директивно-коллегиальный	(Д-К-1)	Низкая	Среднее	Среднее	Средние
Директивно-либеральный	(Д-1-Л)	Низкая	Высокие	Среднее	Среднее
Коллегиально-либеральный	(1-К-Л)	Низкая	Низкие	Высокое	Высокое
Смешанный	(Д-К-Л)	Средняя	Высокие	Высокое	Высокое

**Приложение 5****Консультация для педагогов «Формирование благоприятного социально-психологического климата в ДОО»**

Цель: раскрыть сущность социально-психологического климата.

Коллектив — группа, совокупность людей, работающих в одной организации, на одном предприятии, объединенных совместной деятельностью в рамках какой-либо организации, цели. В более широком смысле — люди, объединенные общими идеями, интересами, потребностями.

Социально – психологический климат от греч. klima (klimatos) — (наклон) — качественная сторона межличностных отношений, проявляющаяся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в группе. Это система социально - психологический отношений, отражающих субъективную интеграцию отдельных работников и социальных групп для осуществления общих производственных целей. Это внутреннее состояние коллектива, сформировавшегося как результат совместной деятельности его членов, их межличностных взаимодействий.

Характеристики благоприятного социально-психологического климата: отношения в коллективе, с детьми строятся на принципах сотрудничества, взаимной помощи, доброжелательности; детям нравится участвовать в совместных делах, вместе проводить свободное время; в отношениях преобладают одобрение и поддержка, критика высказывается с добрыми пожеланиями; существуют нормы справедливого и уважительного отношения ко всем его членам.

Характеристики неблагоприятного социально-психологического климата: преобладают пессимизм, наблюдаются конфликтность,

агрессивность, антипатии друг к другу, присутствует соперничество; члены коллектива проявляют отрицательное отношение к друг к другу; критические замечания носят характер явных или скрытых выпадов, каждый считает свою точку зрения главной и нетерпим к мнению остальных. Успехи или неудачи одного оставляют равнодушными остальных членов коллектива, а иногда вызывают нездоровую зависть или злорадство.

Любой коллектив представляет собой общность людей, отличающуюся наличием общественно полезных целей, совместной деятельности, личных и групповых интересов, сознательной и устойчивой организацией своей жизни, а психологический климат, с одной стороны, отражает, а с другой, обуславливает характер взаимодействий между членами коллектива. Знание о способах формирования психологического климата и управления коллективом является необходимым для педагогов. Наиболее эффективными способами формирования и поддержания социально-психологического климата являются следующие:

- необходимо ставить цели и создавать условия для организации совместной деятельности, информировать о ходе реализации совместных задач, поощрять активность, инициативу;
- находить общие интересы, и на их основе организовывать общие дела;
- формировать традиции;
- создавать ситуации коллективного сопереживания значимых событий, стремление к эмоциональному включению в жизнь коллектива;
- поощрять к открытости, доброжелательности, конструктивным способам разрядки негативных эмоций;
- не навязывать друг другу свое мнение, а, выслушивая интересы каждого, приходить к общему, компромиссному решению;
- создавать условия для повышения комфортности самочувствия;

- сохранение стабильно - положительных отношений между собой;
- развивать коммуникативную культуру, навыки общения и сотрудничества;
- развивать эмпатийные способности, умение и потребность в познании других людей, толерантное к ним отношение.

Таким образом, мы обсудили особенности социально-психологического климата и пришли к выводу, что действия руководителя должны свидетельствовать о его заинтересованности в личном успехе каждого члена коллектива, следует создавать условия, верить людям, с которыми работаете.

## Приложение 6

### Памятка «Методы и приемы по гармонизации взаимоотношений в коллективе»

Для создания благоприятного социально-психологического климата в коллективе выделают следующие рекомендации:

1. Учитесь планировать. Наличие большого количества планов одновременно часто приводит к путанице, забывчивости и чувству, что незаконченные проекты висят над головой.
2. Признавайте и принимайте ограничения. Человек не может быть совершенным, поэтому часто возникает чувство несостоятельности или несоответствия вне зависимости от того, насколько хорошо выполнили работу. Ставьте достижимые цели.
3. Развивайтесь. Иногда необходимо убежать от жизненных проблем и развлечься. Найдите занятие, которое было бы увлекательным и приятным для вас.
4. Будьте положительной личностью. Учитесь хвалить других за те вещи, которые вам в них нравятся. Сосредоточьтесь на положительных качествах окружающих.
5. Учитесь терпеть и прощать. Нетерпимость к другим приводит к расстройствам и гневу. Попробуйте понять, что чувствуют другие люди, это поможет вам принять их.
6. Избегайте ненужной конкуренции. В жизни много очень ситуаций, когда мы не можем избежать конкуренции. Но слишком большое стремление к выигрышу в слишком многих областях жизни создает напряжение и тревогу, делает человека излишне агрессивным.
7. Рассказывайте о своих неприятностях. Найдите друга, консультанта, с которым вы можете быть откровенны. Это снимет ваше напряжение.
8. Регулярно делайте физические упражнения.

### Тренинг «Созвездие личностей»

Цель: сплочение педагогического коллектива и преодоление психологических зажимов.

Задачи:

- помочь участникам осознать и сформулировать свои сильные стороны в общении, определить существующие проблемы, которые можно разрешить;
- сплочение группы, создание непринужденной рабочей атмосферы.

Почему для педагогов так важно чувствовать себя хорошо как в физическом, так и эмоциональном плане. Да потому, что эмоциональное состояние одного воспитателя «зажигает» десятки, сотни детей, находящихся рядом с ним в группе детского сада. И умение владеть собой необходимо не только самому педагогу, но и окружающим его детям.

Сегодня мы собрались как раз для того, чтобы помочь себе отдохнуть от работы, от повседневных проблем и отдаться своим эмоциям.

#### 1. Упражнение «Я знаю, Я умею, Я люблю...»

Цель: знакомство, осознание своей сущности, принятие своих качеств

Инструкция: каждый игрок должен подойти по очереди ко всем участникам и обменяться фразой: «Привет, меня зовут ... Я знаю (умею, люблю) делать ...»

Вопросы для обсуждения:

- Кто испытывал неловкость, затруднения?
- Кому показалось, кто-то хвастается?
- Узнали ли вы что-то новое о людях?
- А, если фраза в упражнении была построена наоборот, были бы затруднения? Почему?



## 2. Упражнение «Девочка, дракон, самурай»

Перед началом игры ведущий делит всех участников на две команды и объясняет, что в игре будут участвовать три персонажа: девочка, дракон и самурай.

Чтобы изобразить девочку, все участники команды должны застенчиво переминаясь с ноги на ноги, делая вид, что они держатся за края платяца, и издавать звуки «Ля-ля-ля». Чтобы изобразить дракона, нужно поднять вверх руки, растопырить в стороны пальцы и произнести угрожающий звук «Р-р-р-р». Для изображения самурая потребуется встать в боевую стойку: правую ногу выставить вперед, правую руку держать над головой так, как будто в ней сабля. Еще при этом нужно произносить характерный звук «А-а-а-а-а».

Игра проходит следующим образом. Каждой команде дается 30 секунд: они должны все вместе выбрать одного персонажа, которого они будут изображать. Далее по сигналу ведущего команды должны одновременно выполнить действия, соответствующие их герою. Если команды выбрали одного и того же персонажа, то в этом раунде ничья. Если разных, то победный балл присуждается исходя из правила: дракон съедает девочку (то есть балл получает команда, изображавшая дракона); самурай убивает дракона (выигрывает команда, изобразившая самурая); девочка соблазняет самурая (соответственно выигрывает команда, выбравшая девочку).

Обычно игра продолжается до трех победных очков. После игры можно обсудить, была ли у команд какая-то стратегия, на основании чего они приходили к выбору того или иного персонажа, легко ли было договориться в команде.

## 3. Упражнение «Хочу – не хочу, но делаю...»

Участникам предлагается на отдельных листах написать три вещи (это могут быть обязанности, занятия, развлечения, дела и т.п.), которые вам хотелось бы делать чаще. Три вещи, которые вам хотелось бы

перестать делать в той мере, в которой вы их делаете, или же вовсе не делать.

Теперь объясните, почему вы не делаете достаточно первого и делаете слишком много второго.

По итогам данного упражнения происходит обсуждение того, что вызвало затруднение со стороны участников тренинга.

#### 4. Упражнение: «Цветные королевства»

Цель: развитие у участников умений и навыков социальной перцепции при использовании невербальных средств общения. Кроме того, игра развивает сообразительность, инициативность, помогает формированию сплоченности группы.

В сказочном мире существовали два королевства – Синее и Зеленое. Эти королевства были добрыми соседями, в столице каждого из них стоял дворец, в каждом дворце находились король и королева, принц и принцесса, главный министр, фрейлина, начальник стражи, повар, садовник, астролог. Легко догадаться, что в Синем королевстве у всех жителей костюмы были синего цвета, а в Зеленем – зеленые, да и другие вещи в этих королевствах были соответствующих цветов, в остальном же никаких различий. Даже внешне король Синего королевства был похож на короля Зеленого королевства. Однажды злая волшебница наслала на оба королевства ужасный ураган. Он был такой силы, что всех жителей, словно легкие перышки, разметало по сказочному миру, когда ураган наконец затих, жители не могли понять, в каком они из королевств – Синем или Зеленем – они оказались, волшебный ураган не только все перемешал, но и лишил людей возможности различать цвета, поскольку все оказалось покрыто толстым слоем пыли. Страшнейший грохот, сопровождавший ураган, на время оглушил жителей, и они ничего не слышали, однако всем жителям очень хотелось вернуться к своим привычным обязанностям. ведь каждый из них помнил, кто он и в каком королевстве он жил, но понятия не имел, кто находится рядом с ним.

Представьте себе, что вы оказались на месте жителей этих королевств, давайте попробуем разрешить возникшую перед ними проблему, каким образом мы будем это делать? Сейчас вы по очереди вытяните карточку и узнаете, какая роль досталась вам в вашей игре – повара, или скажем главного министра, цвет надписи на карточке подскажет, к какому королевству вы относитесь, важнейшее условие - никому не показывайте свою карточку.

Теперь, когда карточки находятся у вас, приготовьтесь, одновременно поднимите карточки, посмотрите, что у вас там написано и сразу снова положите их «рубашкой» вверх, слева от меня будет располагаться одно королевство, а справа другое, я не знаю, какое из них окажется - Синим, а какое – Зеленым, ваша задача навести порядок в королевствах, вам нужно выстроиться в одну шеренгу – каждому в соответствии с выпавшей ему ролью и в нужном королевстве. Порядок расположения указан на доске.

Какие вы молодцы. Сегодня мы увидели, как наш коллектив может на невербальном уровне почувствовать и понять друг друга, но а для этого просто необходимо вслушиваться и стараться услышать окружающих себя людей.

На этом наш тренинг заканчивается и хочется от вас услышать: что понравилось вам сегодня, а что вас напрягло или смутило? каждый участник по кругу высказывает свое мнение о тренинге.

## Приложение 8

### Тренинг «Хорошо, когда ты рядом»

Цель: снятие эмоционального напряжения, обучение невербальным способам общения, работа в совместной деятельности.

#### 1. Упражнение «Молчаливое приветствие»

Участники передвигаются по кабинету под музыку и приветствуют друг друга невербально в ритме музыки. Если звучит медленная музыка – участники медленно кланяются друг другу, делают реверансы, улыбаются. Под маршевую (умеренный темп) – как военные отдают друг другу честь или, как политические деятели, приветственно наклоняют голову, делают приветственные жесты. Под быструю музыку – машут друг другу руками, приветствуют с помощью любых танцевальных движений, подмигивают и т.д. Затем все вместе обсуждаем что больше понравилось в приветствии.

#### 2. Упражнение «Метафорический образ моего настроения»

Сейчас я Вам предлагаю прогуляться вокруг стола, где разложены картинки с различными образами. Посмотрите эти картинки, подумайте, какая картинка могла бы охарактеризовать Ваше настроение. Может быть, одна или две картинки привлекут Вас своей внутренней метафорой. Звучит спокойная музыка. Участники выбирают понравившиеся картинки и возвращаются в круг. Предлагается участникам показать выбранную картинку и рассказать свои ассоциации с ней и своим настроением. Как вы себя чувствуете? Что дало вам это упражнение?

#### Рефлексия

Каждый участник группы должен завершить фразу: “Мне сегодня...”, оправдались ли ваши ожидания? Подведение итогов встречи.

**Тренинг «Я всегда буду рядом»**

Цель: сплочение педагогического коллектива.

1. Упражнение «Будем знакомы»

Участники тренинга сидят в кругу. По очереди они называют одну положительную одну отрицательную черту своего характера. Другие участники могут задавать уточняющие вопросы. Задача ведущего – не допустить комментариев, которые могут разрушить доверительную атмосферу в группе.

2. Упражнение «Рукопожатие вслепую»

Одному из участников завязывают глаза и усаживают в центр комнаты. Остальные по очереди кладут свои ладони на его руки. Ведущий должен описать своё ощущение от этих рук и постараться отгадать участника. Затем игроки меняются местами.

3. Упражнение «Глаза в глаза»

Участники разбиваются на пары и в течение 3-5 минут внимательно смотрят в глаза друг другу, пытаясь представить, каким этот человек был в детстве. Затем все делятся впечатлениями и проверяют свои догадки.

4. Рефлексия «Цепочка пожеланий на будущее»

Участники тренинга сидят по кругу и, беря друг друга, по очереди за руку говорят пожелание на будущее. После того как все возьмутся за руки говорят друг другу «спасибо за занятие».

**Тренинг «Решение есть»**

Цель: развитие навыка невербального общения. Актуализация личностного потенциала педагогов.

**1. Упражнение «Комплимент»**

Участники настраиваются на совместную работу, говоря друг другу комплимент любого содержания.

**2. Упражнение «Клубок»**

Участники встают в шеренгу и берут друг друга за руки, затем первый начинает закручиваться вокруг своей оси и тянет за собой остальных, пока не получится «спираль». В этом положении участники должны пройти некоторое расстояние. Можно предложить группе в конце своего движения осторожно присесть на корточки.

**3. Упражнение «Броуновское движение»**

Представим себе, что все мы атомы. Атомы постоянно двигаются и объединяются в молекулы. Число атомов в молекуле может быть разное, оно определяется тем, какое число я назову. Мы все сейчас начнем быстро двигаться, и я буду говорить, например, три. И тогда атомы должны объединиться в молекулы по три атома в каждый.

После выполнения упражнения спросить: Как вы себя чувствуете?  
- Все ли соединились с теми, с кем хотели?

**4. Рефлексия.** Пожалуйста, встаньте в общий круг. Я хочу предложить вам поучаствовать в небольшой церемонии, которая поможет нам выразить дружеские чувства и благодарность друг другу. Игра проходит следующим образом: один из вас становится в центр, другой подходит к нему, пожимает руку и произносит: «Спасибо за приятное занятие!». Оба остаются в центре, по-прежнему держась за руки. Затем подходит третий участник, берет за свободную руку либо первого, либо второго, пожимает ее и говорит: «Спасибо за приятное занятие!» Таким образом, группа в

центре круга постоянно увеличивается. Все держат друг друга за руки. Когда к вашей группе присоединится последний участник, замкните круг и завершите церемонию безмолвным крепким троекратным пожатием рук

### Тренинг «Плечом к плечу»

Цель: сплочение коллектива, на раскрепощение участников, на улучшение атмосферы в группе.

#### 1. Упражнение «Приветствие в парах»

Для того, чтобы добиться лучшего взаимопонимания при общении, желательно проанализировать, как мы приветствуем друг друга. Группа разбивается на пары, затем приветствуют друг друга. Затем по сигналу пары меняются. Один из партнеров в каждой паре переходит в следующую пару, по часовой стрелке, через одного и приветствие продолжается с новым партнером. Чтобы разнообразить приветствие можно проиграть различные ситуации и роли, например, Вы встретили неожиданно давнего-давнего-друга, Вы приходите к начальнику, встречаетесь с подчиненными, с человеком почтенного возраста, с ребенком, встречаетесь в деревне, просто с первым встречным. После окончания игры по сигналу начинается обмен мнениями. Проводится конкурс на лучшее приветствие. Победителя выдвигают по небольшому количеству положительных отзывов о манере поведения, речи, желанию перенять хорошие манеры. Это может выражаться и просто количеством похлопываний по плечу. Вся группа поздравляет победителей. Победители исполняют показательный сеанс нескольких приветствий. Группа награждает победителей аплодисментами.

#### 2. Упражнение «Веселый мусорщик»

Все участники делятся на команды. Дается задание обмениваться предметами, которые в данный момент имеются в руках и в карманах. Меняться нужно предмет на предмет, имеет значение только количество, без учета ценности. После того, как задание получено, группы должны обсудить тактику работы. В это время ведущий подходит к каждой



команде и сообщает настоящие, скрытые задания, которые нужно выполнять в процессе обмена. Примеры заданий:

Обмениваться с партнером, который сидит, когда Вы стоите (пристройка сверху)

Обмениваться только на территории своей команды

Обмениваться, выводя за дверь

Обмениваться, подводя к окну.

Обмениваться, положив руки на плечи.

Процесс обмена снимается и анализируется. Моменты реализации скрытых заданий разбираются с точки зрения техники манипулирования. Успешная реализация оценивается в 10 раз дороже, чем простой обмен.

### 3. Упражнение «Змейка»

Все участники группы встают друг за другом и закрывают глаза. Кто встал первым в этой цепочке остается с открытыми глазами. Участникам дается следующее задание: «Вы все одно целое, вы сейчас змейка. Вам нужно пройти полосу препятствий доверившись своей голове». После упражнения задаются следующие вопросы:

- Что вы чувствовали, когда шли с закрытыми глазами?

- Какого вам было вести за собой несколько человек с закрытыми глазами?

- Где вам было лучше: вести или быть ведомым?

### Рефлексия «Сигнал»

Участники стоят по кругу, достаточно близко и держатся сзади за руки. Кто-то, легко сжимая руку, посылает сигнал в виде последовательности быстрых или более длинных сжатий. Сигнал передается по кругу, пока не вернется к автору. В виде усложнения можно посылать несколько сигналов одновременно, в одну или в разные стороны движения.

**Тренинг «Последняя встреча»**

Цель: выявление симпатий участников группы, получение обратной связи, подведение итогов тренинга.

**1. Упражнение «Мне нравится твой бант»**

Участники стоят в кругу. Один из ребят выходит в круг и говорит всем что-то хорошее, например: «Сегодня хорошая погода», «Вера, мне нравится твоя кофта», и т.д. Если всем участникам понравилось то, что сказал стоящий в кругу, они хлопают ему в ладоши, и он выбирает нового ведущего в круг. Если участникам не понравилось то, что сказал стоящий в кругу, они топают ногами, а стоящий в кругу ведущий должен придумать что-то еще, и игра продолжается.

**2. Упражнение «Портрет»**

Каждый из участников выбирает себе «объект» и описывает его характер, привычки, т.е. «пишет» его психологический портрет. Листочки с записями отдаются ведущему, который читает их вслух. Остальные пытаются угадать, о ком идет речь.

**3. Рефлексия «Последняя встреча»**

Представьте себе, что встречи уже закончились, и вы расстаетесь. Но все ли вы успели сказать друг другу? Может быть, вы забыли поделиться с группой своими переживаниями? Или есть человек, мнение которого о себе вы хотели бы узнать? Или вы хотите поблагодарить кого-либо? Сделайте это «здесь и теперь».