



**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 дошкольном образовательном учреждении**

Выпускная квалификационная работа  
Направление 44.04.01 Педагогическое образование  
Направленность программы магистратуры  
«Менеджмент в дошкольном образовании»

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

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

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

И.о.зав. кафедрой ТМиМДО  
\_\_\_\_\_ Б.А. Артеменко

Выполнил:  
Студент группы ОФ-202/126-2-1  
Кузнецова Марина Дмитриевна

Научный руководитель:  
кандидат педагогических наук, доцент  
кафедры педагогики и психологии  
детства  
Пикулева Людмила Константиновна

Челябинск  
2017

## Содержание

Введение .....	3
Глава 1. Теоретическое обоснование проблемы управления социально-психологическим климатом коллектива дошкольной образовательной организации .....	10
1.1. Анализ психолого-педагогических исследований по проблеме управления социально-психологического климата в коллективе дошкольной образовательной организации .....	10
1.2. Сущность и структура социально-психологического климата в коллективе дошкольной образовательной организации .....	25
1.3. Условия управления социально-психологическим климатом коллектива дошкольной образовательной организации .....	39
Выводы по первой главе .....	53
Глава 2. Эмпирическое исследование эффективности условий создания социально-психологического климата коллектива дошкольной образовательной организации .....	55
2.1. Изучение социально-психологического климата коллектива дошкольной образовательной организации.....	55
2.2. Реализация условий управления социально-психологическим климатом коллектива дошкольной образовательной организации .....	61
2.3. Анализ результатов исследования.....	66
Выводы по второй главе .....	69
Заключение .....	72
Список использованных источников .....	733

## Введение

**Актуальность исследования.** В современных условиях на образовательные организации возлагаются ответственные задачи – воспитывать, обучать и готовить к жизни поколение людей, труд, инициатива и творчество которых будут определять социально-экономический, научно-технический и нравственный прогресс Российского общества XXI века. Организация работы образовательных учреждений основывается на разных принципах. Одним из которых является - принцип психологической комфортности. Он предполагает создание в учреждении доброжелательной атмосферы, ориентированной на реализацию идей гуманитарной педагогики.

Педагогический коллектив – достаточно сложная социальная система, в которой сотрудничают люди с самыми различными индивидуальными чертами, темпераментами, характерами. В ходе работы неизбежно возникают сложные проблемы, а порой и конфликты, из которых нужно уметь достойно выходить. Для решения этих задач руководителю необходимо знать важнейшие принципы педагогической этики. Поведение руководителя в системах отношений «руководитель – воспитатель», «руководитель – педагогический коллектив», «педагог – родители» становится предметом особого рассмотрения.

В связи с введением ФГОС ДО каждая дошкольная образовательная организация работает в инновационном режиме. Современное состояние дошкольного образования характеризуется тем, что одним из наиболее значимых направлений в его реформировании и модернизации является замена традиционных ценностей обучения ребенка на ценности развития личности.

В исследованиях А.Я Анцупова, Ф.М. Бородкина, Г.И. Козырева, Н.В. Гришиной, А.Г. Здравомыслова, Р. Фишера, Х. Корнелиуса, Л.Ланга доказано, что использование эффективных способов в управлении ДОО – это

объективная и крайне необходимая предпосылка активной деятельности руководителя в решении задачи создания благоприятного социально-психологического климата.

Данной проблемой занимались многие исследователи, к примеру, Л.П. Буева, Е.С. Кузьмин, Н.Н. Обозов, К.К. Платонов, А.К. Уледов рассматривают климат как общественно-психологический феномен, как состояние коллективного сознания. Климат понимается как отражение в сознании людей комплекса явлений, связанных с их взаимоотношениями, условиями труда, методами его стимулирования[12].

Е.С. Кузьмин, считает, что под социально-психологическим климатом, необходимо понимать такое социально-психологическое состояние малой группы, которое отражает характер, содержание и направленность реальной психологии членов организации.

А.А. Русалинова, А.Н. Лутошкин подчеркивают, что сущностной характеристикой социально-психологического климата является общий эмоционально-психологический настрой. Климат понимается как настроение группы людей.

В.М. Шепель, В.А. Покровский, Б.Д. Парыгин анализируют социально-психологический климат через стиль взаимоотношений людей, находящихся в непосредственном контакте друг с другом. В процессе формирования складывается система межличностных отношений, определяющих социальное и психологическое самочувствие каждого члена группы.

В.В. Косолапов, А.Н. Щербань, Л.Н. Коган определяют климат в терминах социальной и психологической совместимости членов группы, их морального единства, сплоченности, наличия общих мнений, обычаев и традиций.

Анализ практики позволяет сделать вывод о том, что в сфере образования отмечается разрыв в уровне инновационной деятельности как

между области дошкольной образовательной организации, так и внутри них, что постепенно приводит к профессиональной дисгармонии отношений и разобщенности педагогического сообщества, иногда возникает сопротивление инновациям, часть педагогов дошкольных образовательных организаций не готова к изменениям, высказывает «протест» или занимает пассивную позицию. Сопротивление новому значительно уменьшается, если в коллективе создан положительный психологический климат. В этих условиях руководителям важно уделять внимание психологическому состоянию работников внутри коллектива, а также слаженности их взаимодействия для достижения современных целей образования. Благоприятный социально-психологический климат способствует эффективности инновационной деятельности, повышает мотивацию педагогов, уровень их удовлетворенности трудом и отношениями в коллективе. К.Д.Ушинский писал о том, что у человека есть два стремления — стремление быть и стремление жить, две взаимосвязанные потребности — потребность в безопасности и потребность в развитии. Причем потребность в развитии становится актуальной, если удовлетворена потребность в безопасности. Психологическую безопасность человек ощущает, когда в коллективе создан эмоциональный комфорт.

Социально-психологический климат вызван межличностными отношениями или влияет на них. Кратковременное его проявление называется социально-психологической атмосферой. Важнейший его фактор — психологическая совместимость членов группы. Из всех других видов психологического климата он наиболее влияет на эффективность труда.

Актуальность проблемы определяется выявленными **противоречиями:**

- между объективной необходимостью дошкольных организаций в разработке и реализации новых методов управления социально-психологическим климатом коллектива дошкольной образовательной

организации и недостаточной компетентностью руководящих кадров в данном направлении;

– между потребностью современной дошкольной образовательной организации в эффективных методах и способах управления социально-психологическим климатом коллектива дошкольной образовательной организации в соответствии с нововведениями и недостаточным потенциалом существующего инструментария по данной проблеме.

Ввиду вышесказанного выявилась проблема, заключающаяся в поиске эффективных способов управления социально-психологическим климатом коллектива дошкольной образовательной организации.

Социальная и практическая актуальность проблемы, ее недостаточная разработанность в теории обусловили выбор **темы исследования:** «Управление социально-психологическим климатом коллектива дошкольной образовательной организации».

**Цель исследования:** изучение социально-психологического климата в коллективе дошкольной образовательной организации, а также разработка и апробация условий управления социально-психологическим климатом коллектива дошкольной образовательной организации.

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

**Предмет исследования:** условия управления социально-психологическим климатом коллектива дошкольной образовательной организации.

**Гипотеза исследования:** управление социально-психологическим климатом коллектива дошкольной образовательной организации будет эффективным, если соблюдаются следующие условия:

– обеспечение демократического стиля управления дошкольной образовательной организации;

– формирование положительных межличностных отношений в коллективе.

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

1. Провести теоретический анализ состояния исследуемой проблемы и обосновать условия управления социально-психологического климата коллектива.

2. Подобрать инструментарий и изучить особенности социально-психологического климата коллектива дошкольной образовательной организации.

3. Апробировать условия управления социально-психологического климата коллектива дошкольной образовательной организации.

4. Провести итоговый анализ результатов исследования.

#### **Теоретическая основа исследования:**

– основные положения психологии малых социальных групп (Г.М.Андреева, А.И.Донцов, Е.Л.Кричевский, Н.Н.Обозов, Н.И.Шевандрин, и др.);

– основные положения психологии общения и межличностных взаимоотношений (В.С.Агеев, Ю.М.Жуков, Я.Л.Коломинский, В.Г.Крысько, и др.);

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

– работы Д.А.Даниловой, В.А.Дятлова, Т.С.Кабаченко, В.С.Лазарева, П.А.Малуева, А.Л.Свеницкого, Р.Х.Шакурова и др., посвященные

исследованию психологии управления персоналом, управления человеческими ресурсами и педагогическим коллективом.

– работы А.М.Бородич, Р.С.Буре, Л.И.Зорило, З.И.Нестеровой, Г.Г.Петроченко, Н.И.Пинчук, Л.В.Поздняк, К.Е.Праховой, Л.Ф.Самборенко, П.Г.Саморуковой, Л.Г.Семушиной, Л.П.Ступниковой, Т.Н.Тарановой, Т.Х.Яворской, В.И.Ядешко и др., рассматривающие вопросы управления педагогическим коллективом дошкольной образовательной организации.

**Методы исследования:**

– теоретические (анализ психолого-педагогической литературы; моделирование);

– эмпирические: беседа, анкетирование

– методы статистической обработки данных.

**Этапы исследования:**

1. Теоретико-аналитический (сентябрь 2015 г. – апрель 2016 г.). Изучена и проанализирована научно-методическая литература, а также законодательная и нормативно-правовая база по исследуемой проблеме. Сформулированы исходные позиции исследования: цель, гипотеза, задачи, определены методология и методика опытно-поисковой работы.

2. Эмпирический (май 2016 г. – январь 2017 г.). Проведен констатирующий этап эмпирического исследования по определению состояния проблемы и выявлению возможностей и перспектив ее решения в условиях ДОО, диагностика психолого-педагогического климата коллектива ДОО. Проведен формирующий этап эмпирического исследования где апробированы организационные условия создания благоприятного социально-психологического климата коллектива дошкольной образовательной организации. Проведен итоговый этап эмпирического исследования (повторная диагностика психолого-педагогического климата коллектива дошкольной образовательной организации).



3. Итогово-аналитический (январь – апрель 2017 г.) Проведены математический анализ данных полученных в ходе эмпирического исследования, систематизация и обобщение результатов опытно-поисковой работы; сформулированы выводы, осуществлено оформление материалов диссертационного исследования.

**Теоретическая значимость** исследования определяется тем, что проведенное нами исследование вносит определенный вклад в понимание проблемы управления социально-психологическим климатом коллектива ДОО.

**Практическая значимость** исследования: собранный материал и результаты, полученные в ходе исследования, могут быть использованы руководителями дошкольной образовательной организации, педагогическими работниками для анализа и формирования благоприятного социально-педагогического климата.

**Апробация результатов исследования.** Основные положения диссертации нашли отражение в 3 публикациях (приложение 1) и были представлены на научно-практических конференциях: XV Международной конференции «Актуальные проблемы дошкольного образования: современные концепции и технологии дошкольного образования» (Челябинск, 16–17 марта 2017 г), III Всероссийской конференции «Реализация Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования: опыт, проблемы, перспективы» (Челябинск, 27 апреля 2017 г), Челябинский гуманитарий 3 (38) 2017» (Челябинск 2017 г).

**База исследования:** МБДОУ ДС № 27 г Челябинска.

**Структура выпускной квалификационной работы.** Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников приложения, содержит 2 таблицы, 6 рисунков, 63 литературных источника. Объем работы 79 страниц.

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

### **1.1. Анализ психолого-педагогических исследований по проблеме управления социально-психологического климата в коллективе дошкольной образовательной организации**

Понятие «климат» имеет корни в социальной психологии. Этот термин, ныне широко употребляемый, часто принято ставить в один ряд с понятиями духовной атмосферы, духа коллектива и преобладающего настроения. В отечественной психологии наметились четыре основных подхода к пониманию природы социально-педагогического климата. Представителями первого подхода (Л.П. Буева, Е.С. Кузьмин, Н.Н. Обозов, К.К. Платонов, А.К. Уледов) климат рассматривается как общественно-психологический феномен, как состояние коллективного сознания. Климат понимается как отражение в сознании людей комплекса явлений, связанных с их взаимоотношениями, условиями труда, методами его стимулирования [12].

Под социально-психологическим климатом, считает Е.С. Кузьмин, необходимо понимать такое социально-психологическое состояние малой группы, которое отражает характер, содержание и направленность реальной психологии членов организации [13].

Сторонники второго подхода (А.А. Русалинова, А.Н. Лутошкин) подчеркивают, что сущностной характеристикой социально-психологического климата является общий эмоционально-психологический настрой. Климат понимается как настроение группы людей [24].

Авторы третьего подхода (В.М. Шепель, В.А. Покровский, Б.Д. Парыгин) анализируют социально-психологический климат через стиль взаимоотношений людей, находящихся в непосредственном контакте друг с

другом. В процессе формирования складывается система межличностных отношений, определяющих социальное и психологическое самочувствие каждого члена группы [23].

Создатели четвертого подхода (В.В. Косолапов, А.Н. Щербань, Л.Н. Коган) определяют климат в терминах социальной и психологической совместимости членов группы, их морального единства, сплоченности, наличия общих мнений, обычаев и традиций [19].

В американской социальной психологии говорят об «организационной культуре» в организациях, об отношениях рабочих и менеджеров. Теория «человеческих отношений» Э. Мейо опирается в первую очередь на формирование СПК отношений между работниками. При изучении климата необходимо иметь в виду два его уровня.

Первый уровень – статический, относительно постоянный. Это устойчивые взаимоотношения членов коллектива, их интерес к работе и коллегам по труду. На этом уровне социально-психологический климат понимается как устойчивое, достаточно стабильное состояние, которое, однажды сформировавшись, способно долгое время не разрушаться и сохранять свою сущность, несмотря на те трудности, с которыми сталкивается организация. С этой точки зрения, сформировать благоприятный климат в группе довольно трудно, но в то же время легче поддерживать его на определенном уровне, уже сформированном ранее. Контроль и коррекция свойств социально-психологического климата осуществляются членами группы эпизодически. Они чувствуют определенную стабильность, устойчивость своего положения, статуса в системе взаимоотношений. Поскольку состояние климата менее чувствительно к различным воздействиям и изменениям со стороны окружающей среды, постольку оно оказывает реальное влияние на результаты коллективной и индивидуальной деятельности, на

работоспособность членов группы, на качество количество продуктов их труда.

Второй уровень динамический, меняющийся, колеблющийся. Это каждодневный настрой сотрудников в процессе работы, их психологическое настроение. Этот уровень описывается понятием «психологическая атмосфера». В отличие от социально-психологического климата психологическая атмосфера характеризуется более быстрыми, временными изменениями и меньше осознается людьми. Изменение психологической атмосферы влияет на настроение работоспособность личности в течение рабочего дня. Изменения климата всегда более выражены, заметны, они осознаются и переживаются людьми более остро; чаще всего человек успевает адаптироваться к ним. Накопление количественных изменений в психологической атмосфере ведет к переходу ее в иное качественное состояние, в другой социально-психологический климат.

К. Аргирис, основываясь на своих исследованиях климата, дал ему следующее определение: «официальная политика организации, потребности сотрудников, ценности и индивидуальности, которые действуют в условиях самосохраняющейся сложной, живой и постоянно развивающейся системы»[11, С 16].

Теперь понятие «климат» понимают как организационное влияние на мотивацию и поведение сотрудников, т.е. оно включает в себя такие аспекты, как организационная структура, система вознаграждения, а также ощутимая поддержка и дружеское участие руководителей и коллег. Климат предполагает общий взгляд коллектива на организационную политику, деятельность и мероприятия, как официальные, так и неофициальные. Кроме того, климат – это ясные цели организации и средства, используемые для достижения.

Климат коллектива представляет собой преобладающий и относительно устойчивый психический настрой коллектива, который находит многообразные формы проявления во всей его жизнедеятельности.

Социально-психологический климат коллектива всегда характеризуется специфической для совместной деятельности людей атмосферой психического и эмоционального состояния каждого его участника, индивида и несомненно зависит от общего состояния окружающих его людей. В коллективе между сотрудниками складываются различные отношения, в том числе и нравственности. Вследствие этого имидж коллектива попадает в зависимость от личных качеств: честности, порядочности, преданности делу. В свою очередь атмосфера той или иной общности или группы проявляется через характер психической настроенности людей, которая может быть деятельной или созерцательной, жизнерадостной или пессимистичной, целеустремленной или анархичной, будничной или праздничной и т.д.

Существенным элементом в общей концепции социально-психологического климата является характеристика его структуры. Не только в социологии, но и в психологии утвердилась точка зрения, согласно которой главной структурой, образующей социально-педагогический климат, является настроение. В структуре социально-психологического климата существует наличие двух основных подразделений – отношения людей к труду и их отношения друг к другу.

В свою очередь отношения друг к другу дифференцируются на отношения между товарищами по работе и отношения в системе руководства и подчинения. В конечном итоге всё многообразие отношений рассматривается через призму двух основных параметров психического настроя – эмоционального и предметного.

Социально-психологический климат коллектива, обнаруживающий себя, прежде всего в отношениях людей друг к другу и к общему делу, этим все же не исчерпывается. Он неизбежно сказывается и на отношениях людей

к миру в целом, на их мироощущении и мировосприятии. А это в свою очередь может проявиться во всей системе ценностных ориентаций личности, являющейся членом данного коллектива. Таким образом, климат проявляется определенным образом и в отношении каждого из членов коллектива к самому себе. Последнее из отношений кристаллизуется в определенную ситуационно-общественную форму самоотношения и самосознания личности [23].

В результате создается определенная структура ближайших и последующих, более непосредственных и более опосредованных проявлений социально-психологического климата.

По мнению известного российского психолога Б. Д. Парыгина, понятие «социально-психологический климат коллектива» отражает характер взаимоотношений между людьми, преобладающий тон общественного настроения в коллективе, связанный с удовлетворением условиями жизнедеятельности, стилем и уровнем управления и другими факторами. Социально-психологический климат коллектива связан с определенной эмоциональной окраской психологических связей коллектива, возникающих на основе их близости, симпатий, совпадения характеров, интересов и склонностей [16].

Ученые отмечают двойственную природу социально-психологического климата коллектива. С одной стороны, он представляет собой некоторое субъективное отражение в групповом сознании всей совокупности элементов социальной обстановки, всей окружающей среды. С другой – возникнув как результат непосредственного и опосредованного воздействия на групповое сознание объективных и субъективных факторов, социально-психологический климат приобретает относительную самостоятельность, становится объективной характеристикой коллектива и начинает оказывать обратное влияние на коллективную деятельность и отдельные личности.

Социально-психологический климат – это не статичное, а весьма динамичное образование. Эта динамика проявляется в условиях функционирования коллектива. Существенным элементом в общей концепции социально-психологического климата является характеристика его структуры. Это предполагает вычисление основных компонентов в рамках рассматриваемого явления по некоему единому основанию, в частности по категории отношения. Тогда в структуре социально-психологического климата становится очевидным наличие двух основных подразделений – отношения людей к труду и их отношения друг к другу. Условия, в которых происходит взаимодействие в образовательном учреждении, влияют на успешность деятельности, на удовлетворенность процессом и результатами труда. В частности, к ним относят санитарно-гигиенические условия, в которых работают сотрудники: температурный режим, влажность, освещенность, просторность помещения, наличие удобного рабочего места и т.д. [6]

Огромное значение имеет и характер взаимоотношений в группе, доминирующее в ней настроение. Когда ведут речь о социально-психологическом климате коллектива, подразумевают следующее:

- совокупность социально-психологических характеристик;
- преобладающий и устойчивый психологический настрой;
- характер взаимоотношений;

Благоприятный психологический климат характеризуют оптимизм, радость общения, доверие, чувство защищенности, безопасности и комфорта, взаимная поддержка, теплота и внимание в отношениях, межличностные симпатии, открытость коммуникации, уверенность, бодрость, возможность свободно мыслить, творить, интеллектуально и профессионально расти, совершать ошибки без страха наказания и т.д.

Неблагоприятный психологический климат характеризуют пессимизм, раздражительность, скука, высокая напряженность и конфликтность

отношений в группе, неуверенность, боязнь ошибиться или произвести плохое впечатление, страх наказания, неприятие, непонимание, враждебность, подозрительность, недоверие друг к другу, нежелание вкладывать усилия в совместный продукт, в развитие коллектива и организации в целом, неудовлетворенность и т.д. Руководитель может целенаправленно регулировать характер отношений в образовательном учреждении и влиять на психологический климат. Для этого необходимо знать закономерности его формирования и осуществлять управленческую деятельность с учетом факторов, влияющих на психологический климат. Психологический климат коллектива, обнаруживающий себя прежде всего в отношениях людей друг к другу и к общему делу, этим все же не исчерпывается. Он неизбежно сказывается и на отношениях людей к миру в целом, на их мироощущении и мировосприятии. А это в свою очередь может проявиться во всей системе ценностных ориентаций личности, являющейся членом данного коллектива.

Таким образом, климат проявляется определенным образом и в отношении каждого из членов коллектива к самому себе. На самочувствие личности в коллективе отражаются отношения личности к определенной группе в целом, степень удовлетворенности своей позицией и межличностными отношениями в группе. Каждый из членов коллектива на основе всех других параметров психологического климата вырабатывает в себе соответствующее этому климату сознание, восприятие, оценку и ощущение своего «я» в рамках данной конкретной общности людей.

Социально-психологический климат коллектива является существенным фактором жизнедеятельности человека, оказывающим влияние на всю систему социальных отношений, на образ жизни людей, на их повседневное самочувствие, работоспособность и уровень творческой личностной самореализации. В свою очередь, сам социально-психологический климат зависит от большого числа факторов, положительно



или отрицательно воздействующих на него. На некоторые из них руководителю можно оказать влияние, а на некоторые – нет. Эти факторы разделяют на внешние и внутренние. Внешние факторы порождаются событиями, происходящими за пределами организации. К ним относят проблемы в семьях, социальные проблемы региона, катастрофы и т. д. [14]

Все, что случается в семье, очень быстро сказывается на самочувствии работников. Так как внешние факторы находятся за пределами прямого контроля руководителя, то он должен быть очень опытным и внимательным, чтобы по возможности избавиться от их влияния.

К внутренним климатообразующим факторам относятся: стиль руководства, который непосредственно влияет на настроение, поведение людей, на их взаимоотношения. Степень удовлетворенности стилем и его мотивационные последствия формируют отношение к работе.

Отлаженность трудового процесса. Здесь речь идет о субъективно оцениваемых организационно-управленческих, экономических и материально-технических условиях, в которых трудится человек. Недовольство работников образовательного учреждения дела отрицательно сказывается на социально-психологическом климате [8].

Личные качества работников. Через них преломляются все обстоятельства трудовой деятельности и личной жизни. Лица, склонные конфликтовать, нетерпимые к мнению других, с завышенной самооценкой, необоснованным уровнем притязаний и низкой культурой поведения провоцируют ухудшение социально-психологического климата.

Корпоративная (групповая) культура, которая, будучи фактором группового сознания, утверждает определенные межличностные отношения в коллективе в качестве общей ценности. При сильном групповом самосознании лица, посягающие на общую ценность, подвергаются осуждению, чем социально-психологический климат страхается от нарушений.

Психологическая совместимость, которая означает способность людей к взаимодействию в связи с их социальными и психофизиологическими качествами. Психологическая совместимость определяется совокупностью личностных качеств. Трудности взаимодействия порождают стресс, который сказывается на общем настрое отдельных людей и группы в целом. Соотношение мужчин и женщин в коллективе иногда также оказывает влияние на климат. Психологи рекомендуют при возможности смешанные по половому составу коллективы. Женские коллективы более подвержены колебаниям социально-психологического климата, чем мужские. А педагогический коллектив традиционно считается женским коллективом.

Размеры первичного коллектива. Оптимальными психологи считают средние коллективы от 10 до 20 человек. Большие первичные коллективы (более 25 человек), к которым относятся и дошкольные образовательные организации, склонны распадаться на отдельные группировки, в меньших затрудняется нахождение психологически совместимых лиц по причине ограниченности выбора. Возрастная структура коллектива. Опытным установлено, что для большей стабильности коллектива желательно комплектовать его разными по возрасту работниками. Сочетание в педагогическом коллективе людей разного опыта, профессионального мастерства, как правило, дает положительный результат, «размыкая» это сосредоточие педагогов на себе самих и своей деятельности.

Физическая удаленность работающих членов коллектива. Человек, работающий рядом, чаще воспринимается как лучший друг, чем тот, кто работает дальше.

Социально-экономическая эффективность труда при прочих равных условиях находится в прямой зависимости от уровня сплоченности коллектива. Сплоченность коллектива означает единство поведения его членов, основанное на общности интересов, ценностных ориентаций, норм, целей и действий по их достижению. Сплоченность является важнейшей

социологической характеристикой коллектива. На социально-психологический климат в трудовом коллективе, безусловно, влияет коллективное мнение и настроение [19].

Коллективное мнение—совокупные оценки, желания, требования, в которых выражается отношение членов коллектива к определенным, затрагивающим их интересы и потребности вопросам, явлениям, событиям, фактам. Человек не только лично переживает впечатление от воспринятого события, а делится этим впечатлением с окружающими, сопоставляет свою точку зрения со взглядами других. Происходит сложный процесс взаимодействия и синтез индивидуальных мнений, в результате которых одни суждения отсеиваются, другие обогащаются, уточняются. Так складывается коллективное мнение, поддерживаемое если не всеми, то большинством, при этом влияя на социально-психологический климат в трудовом коллективе.

Коллективное настроение— это совместное переживание, длительное эмоциональное состояние, влияющее на проявление личности, качество общей и индивидуальной работы. В коллективном настроении на первый план выступает общая эмоциональная реакция на окружающие события. От настроения людей зависит их поведение, результаты деятельности и воспитательных воздействий. Настроение одного человека передается другому. В свою очередь и настроение коллектива способно влиять на его членов. Настроение зависит от мировоззрения, характера, темперамента, опыта человека, и поэтому в одной и той же обстановке индивидуальные настроения могут быть разными. В то же время общность условий деятельности, задач и качеств людей их взаимоотношения содействуют формированию коллективного настроения. Причины, влияющие на настроение трудового коллектива, могут быть относительно постоянными (свойства личности, установленный в организации порядок) и переменными (ход действий, складывающиеся ситуации и т. д.). На коллективное

настроение накладывают отпечаток юмор, шутки, яркие жизненные факты. При этом на коллективное настроение значительно может повлиять и настроение руководителя[9].

Организации, как и люди, живут в атмосфере традиций, составляющих основу культуры общества, народа той или иной социальной структуры. Традиции больших социальных групп сложились давно и развиваются естественноисторическим путем. Они оказывают громадное, но ненавязчивое влияние на настроение, поведение и развитие человека и коллектива. Как правило, эффективные организации, с большим опытом работы, имеют высокую культуру и прочные традиции.

Традиции—это социально-психологический фактор, стабилизирующий жизнь, деятельность, взаимоотношения, структуру коллектива. Они образуют слой устойчивых форм активности организации, характерные черты которых – саморегуляция, ориентация на удовлетворение потребностей сотрудников, развитие и воспроизводство духовных ценностей.

Традиции формируются по мере накопления опыта совместной жизни и олицетворяют устойчивость, относительную независимость культуры организации от смены персонального состава. Внешне они проявляются через комплекс групповых и межличностных действий, которые направлены на удовлетворение коллективных и индивидуальных потребностей.

Также на формирование социально-психологического климата влияют национальный состав, религиозные, расовые и другие обстоятельства.

Руководитель может целенаправленно регулировать характер отношений в группе и влиять на формирование социально-психологического климата в коллективе. Для этого необходимо знать закономерности его формирования и осуществлять управленческую деятельность с учетом факторов, влияющих на социально-психологический климат.

В широком смысле управление представляет собой регулирование состояния какой-то системы (материально-вещественной или социальной) в

целях получения результата. Следовательно, управление – не самоцель. Воздействуя на объект и изменяя тем самым его состояние, оно стремится получить желаемый результат. Ожидаемый результат деятельности в психологии называют целью [16].

В конечном счёте, управление преследует две главные цели. **Первая цель** – производительная – подчиняется социальному заказу, который диктуется обществом в целом. **Вторая цель** – социальная, т.е. ориентирована на интересы самих работников организации, на удовлетворение их материальных и духовных запросов, прежде всего, путём создания на работе комфортных условий труда и благоприятного микроклимата. Эти цели являются также и целевыми функциями управления [25, с. 83].

Помимо целевых, существует ещё одна группа управленческих функций - социально-психологических. Они направлены на формирование у членов коллектива таких социально-психологических состояний и свойств, которые необходимы для оптимально эффективной деятельности.

К таким функциям относятся организация трудового коллектива, его активизация, сплочение, совершенствование, развитие в нём самоуправления. Сплочение – важная социально-психологическая функция управления. Сплотить коллектив, значит, выработать в нём свойство сохранять свою целостность как самостоятельного объединения людей.

Сплочённость зависит от того, в какой мере выражены у работников центростремительные психологические «силы», такие как чувства, желания, стремления, убеждения, которые объединяют и удерживают их вместе.

Коллектив – это не простая арифметическая сумма индивидов, а качественно новая категория. На людей, составляющих коллектив, влияют определенные социально-психологические закономерности. Без знания этих закономерностей руководителю трудно эффективно управлять людьми, а иногда просто невозможно вести воспитательную работу, мобилизовать работающих на достижение целей организации, а в частности на выполнение

и перевыполнение планов. Таким образом, руководитель обязан знать социально-психологическую структуру коллектива и социально-психологические закономерности, которые действуют в группах людей [25].

Один из методов исследования межличностных отношений, доступных каждому руководителю, – углубленное изучение различных социальных фактов, а также конкретных поступков и действий людей, входящих в состав данного коллектива. К этим социальным фактам можно отнести взаимопомощь, дружбу, ссоры, конфликты и тому подобное. Постоянное наблюдение за этими явлениями позволит руководителю изучить межличностные отношения, которые существуют между подчиненных.

Психологический механизм оценки личности состоит в том, что похвала руководителя повышает авторитет работника и тем самым влияет на отношение к нему членов коллектива. Давая оценку подчиненному, необходимо стремиться к тому, чтобы сотрудник чувствовал, что руководитель и коллектив замечают и одобряют его личные достоинства, успехи в работе и деятельности.

В результате человек стремится стать еще лучше, добиться более высоких показателей в работе. В этом естественном стремлении, в нравственных усилиях, поощряемых руководителем и коллективом, а также в чувстве самоуважения и кроется весь секрет положительной оценки в воспитательном процессе и активизации личности

Говоря о психологических аспектах воспитательной и стимулирующей деятельности руководителя, необходимо помнить, что ни один из приемов, будь то убеждение или порицание, поощрение или наказание, используемый в отдельности, не принесет положительного эффекта. Чтобы трудовая активность и дисциплина стали выше, руководитель должен уметь пользоваться всем арсеналом стимулирующих и воспитательных воздействий [8].

В поощрении хорошей работы, трудового поведения, в наказании отрицательных поступков заложена психологическая сущность воспитания и стимулирования работников. Эти средства воздействия позволяют удерживать личность в рамках определенных моральных требований общества и государства. Однако предпочтение в управленческой работе должно отдаваться поощрениям. Наказание же следует рассматривать как крайнюю меру воздействия, которую нужно уметь очень осторожно применять.

К стимулирующим средствам относятся поощрения и наказания, материальные и моральные стимулы, административные санкции. Активизация не означает выжимание у работников последних сил, нагнетание непосильного напряжения ради сиюминутного успеха в ущерб здоровью. Нужно беречь своих сотрудников, помня о том, что им предстоит трудиться ещё многие годы. Только тогда можно правильно активизировать человеческий фактор в организации [30].

Другая социально-психологическая функция управления - совершенствование. Современная организация может нормально функционировать лишь при постоянном совершенствовании своей деятельности.

Также к числу социально-психологических функций относится развитие самоуправления в коллективе, которое осуществляется внутри организации действиями самих управляемых. Участие в управлении коренным образом меняет психологию работника: у него появляется чувство хозяина в организации, а это великая сила, которая вызывает новую трудовую мотивацию, желание работать инициативно, заставляет переживать успехи и неудачи организации как свои собственные. Управление современной организацией может быть успешным лишь при органическом его сочетании с самоуправлением.

Кроме целевых и социально-психологических, управление располагает и операционными функциями. Основными в них являются планирование, инструктирование и контроль. Здесь управленческие действия группируются по этапам деятельности.

Для того чтобы направлять работу других, необходимо сначала продумать предстоящую деятельность, спланировать её ход, распорядиться об основных направлениях, проинструктировать исполнителей, проконтролировать исполнение. Необходимость реализации данных трёх групп функций лежит на руководителе, а, следовательно, большое значение приобретают требования к личности руководителя и стилю его руководства и управления [38].

Особенности личности – это своеобразие характера, направленности интересов, способностей, ценностных ориентаций, свойств ума, темперамента, знаний, опыта, привычек. Вполне закономерно, что деятельность руководителя может быть эффективной лишь тогда, когда стиль его работы соответствует и его индивидуальным особенностям и профессиональным объективным требованиям, что обеспечивает выполнение всех управленческих функций.

Следовательно, стиль руководства - это постоянно повторяющаяся система способов деятельности, обладающая внутренней гармонией и целостностью и обеспечивающая эффективность руководства. Таким образом, личность руководителя и стиль его деятельности являются важным фактором, влияющим на эффективность деятельности трудового коллектива.

Немаловажную роль в повышении эффективности профессиональной деятельности играет мотивация. Лишь при соответствующей мотивации можно вдохновить людей на решение сложных и сверхсложных задач. Оценка результатов трудовой деятельности представляет собой важное средство мотивации поведения людей. Определив сильных работников,



администрация может должным образом вознаградить их благодарностью, зарплатой или повышением в должности.

Систематическое положительное подкрепление поведения, ассоциирующегося с высокой производительностью, должно вести к аналогичному поведению и в будущем. Информационные, административные и мотивационные функции оценки трудовой деятельности взаимосвязаны, т.е. информация, ведущая к административному решению о повышении по службе, должна положительно мотивировать человека к хорошей работе [23].

## **1.2. Сущность и структура социально-психологического климата в коллективе дошкольной образовательной организации**

Благоприятный социально-психологический климат является условием повышения производительности труда, удовлетворенности работников трудом и коллективом. Формирование и совершенствование социально-психологического климата – это практическая задача руководителей любого ранга.

Изучение социально-психологического климата коллектива издавна привлекает внимание исследователей-психологов. Сегодня существует более сотни определений данного явления и не меньшее количество методик его изучения.

Одним из первых попытался раскрыть содержание понятия социально-психологический климат В. М. Шепель, он говорил о социально-психологическом климате как об эмоциональной окраске психологических связей членов коллектива, возникающей на основе их близости, симпатии, совпадения характеров, интересов и склонностей. Он также выделил в этом понятии три «климатические зоны»: социальный климат, который определяется тем, насколько на предприятии высока осознанность

работниками общих целей и задач, насколько здесь гарантировано соблюдение всех конституционных прав работников как граждан. Моральный климат, который определяется моральными ценностями общепринятыми в данном коллективе и психологический климат, то есть неофициальная атмосфера, которая складывается между работниками, находящимися в непосредственном контакте друг с другом. То есть, психологический климат – это микроклимат, зона действия, которого значительно локальнее морального и социального[25].

Е. С. Кузьмин считает, что понятие психологический климат отражает характер взаимоотношений между людьми, преобладающий тон общественного настроения, уровень управления, условия и особенности труда и отдыха в данном коллективе[14].

Б. Ф. Ломов включает в понятие психологический климат 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[18].

Важнейшие признаки благоприятного социально-психологического климата: доверие и высокая требовательность членов коллектива 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 значимые для коллектива решения.

Социально-психологический климат – состояние межличностных отношений в трудовом коллективе. Благоприятный социально-психологический климат способствует росту производительности труда в

коллективе, удовлетворенности трудом членов коллектива и его сплоченности.

Анализ различных точек зрения на содержание понятия социально-психологического климата позволяет сделать вывод о том, что он представляет собой преобладающий и относительно устойчивый психический настрой коллектива, который находит многообразные формы проявления во всей его жизнедеятельности.

Структура социально-психологического климата определяется системой сложившихся в коллективе отношений между его членами и может быть охарактеризована элементами, представляющими собой синтез общественных и межличностных отношений. Изучение коммуникативных связей в коллективе по числу и направленности контактов, по их содержанию может свидетельствовать о состоянии взаимоотношений в нем. Коммуникативные связи в коллективе выступают в качестве эмпирических показателей социально-психологического климата.

Также основными показателями социально-психологического климата трудового коллектива являются стремление к сохранению целостности группы, совместимость, сработанность, сплоченность, контактность, открытость, ответственность. Кратко рассмотрим сущность этих показателей.

Сплоченность – один из объединяющих подразделение процессов. Характеризует степень приверженности к группе ее членов. Определяется двумя основными переменными – уровнем взаимной симпатии в межличностных отношениях и степенью привлекательности группы для ее членов.

Ответственность – контроль над деятельностью с точки зрения выполнения принятых в организации правил и норм. В подразделениях с положительным социально-психологическим климатом сотрудники стремятся к принятию на себя ответственности за успех или неудачу совместной деятельности.

Контактность и открытость – определяют степень развития личных взаимоотношений сотрудников, уровень психологической близости между ними.

Социально-психологический климат как интегральное состояние коллектива включает в себя целый комплекс различных характеристик. Характеристики благоприятного социально-психологического климата:

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

- в коллективе существуют нормы справедливого и уважительного отношения ко всем его членам, помогают новичкам;

- в коллективе высоко ценят такие черты личности как принципиальность, честность, трудолюбие и бескорыстие;

- члены коллектива активны, полны энергии, они быстро откликаются, если нужно сделать полезное для всех дело, и добиваются высоких показателей в труде и профессиональной деятельности;

- успехи или неудачи отдельных членов коллектива вызывают сопереживание и искреннее участие всех членов коллектива.

Характеристики неблагоприятного социально-психологического климата:

- в коллективе преобладают подавленное настроение, пессимизм, наблюдаются конфликтность, агрессивность, антипатии людей друг к другу, присутствует соперничество; члены коллектива проявляют отрицательное отношение к более близкому отношению друг с другом;

- в коллективе отсутствуют нормы справедливости и равенства во взаимоотношениях, здесь презрительно относятся к слабым, нередко высмеивают их, новички чувствуют себя лишними, чужими;
- такие черты личности, как принципиальность, честность, трудолюбие, бескорыстие, не в почете;
- члены коллектива инертны, пассивны, некоторые стремятся обособиться от остальных, коллектив невозможно поднять на общее дело;
- успехи или неудачи одного оставляют равнодушными остальных членов коллектива, а иногда вызывают нездоровую зависть;
- в трудных случаях коллектив не способен объединиться, возникают растерянность, ссоры, взаимные обвинения; коллектив закрыт и не стремится сотрудничать с другими коллективами.

Большое значение для формирования социально-психологического климата имеет осознание для персонала общих целей с организацией. Когда климат компании является «правильным», «сильным» и позитивным, персонал хочет сделать то, что он должны делать. Люди энергично и с энтузиазмом выполняют их работу, потому что они рассматривают цели организации как свои цели, к которым необходимо стремиться.

В исследованиях отечественных социальных психологов К. К. Платонова, А. А. Русалиновой, В. М. Шепеля, Б. Д. Парыгина, А. Н. Щербань и других феномен социально-психологического климата включает понятие состояния психологии организации как единого целого, которое интегрирует частные групповые состояния. Разработана определенная система показателей, на основании которых оказывается возможным оценить уровень и состояние климата. При его изучении с помощью анкетного опроса за основные показатели обычно берутся следующие: удовлетворенность работников организации характером и содержанием труда, взаимоотношениями с коллегами по работе и менеджерами, стилем

руководства фирмой, уровнем конфликтности отношений, профессиональной подготовкой персонала.

Зарубежные исследователи выделяют такое важное психологическое понятие как доверие, являющееся основой благоприятного социально-психологического климата в коллективе. С одной стороны, доверие – это проблема отношений между людьми, и мощная универсальная сила, влияющая практически на все, что происходит внутри организации и в отношениях между организациями и одновременно являющаяся структурной и культурной характеристикой организации. Р. Б. Шо определяет факторы, формирующие доверие. Это – порядочность, компетентность, лояльность, открытость сотрудников фирмы. Все эти факторы рассматриваются во взаимосвязи как «социальный капитал», достигнутый в организации.

К. Аргирис, основываясь на своих исследованиях социально-психологического климата в банке, дал ему следующее определение: «официальная политика организации, потребности сотрудников, ценности и индивидуальности, которые действуют в условиях самосохраняющейся сложной, живой и постоянно развивающейся системы». Теперь понятие «климат» понимают, как организационное влияние на мотивацию и поведение сотрудников, т.е. оно включает в себя такие аспекты, как организационная структура, система вознаграждения, а также ощутимая поддержка и дружеское участие руководителей и коллег. Климат предполагает общий взгляд коллектива на организационную политику, деятельность и мероприятия, как официальные, так и неофициальные. Кроме того, климат – это ясные цели организации и средства, используемые для достижения»[35].

Существенным элементом в общей концепции социально-психологического климата является характеристика его структуры. Это предполагает вычисление основных компонентов в рамках рассматриваемого явления по некоему единому основанию социально-психологического

климата, в частности по категории отношения. Тогда в структуре становится очевидным наличие двух основных подразделений – отношения людей к труду и их отношения друг к другу (рисунок 1).



Рисунок 1. Структура социально-психологического климата по И. П. Волкову

В свою очередь отношения друг к другу дифференцируются на отношения между товарищами по работе и отношения в системе руководства и подчинения.

В конечном итоге всё многообразие отношений рассматривается через призму двух основных параметров психического настроя – эмоционального и предметного. Под предметным настроем подразумевается направленность внимания и характер восприятия человеком тех или иных сторон его деятельности. Под эмоциональным настроем – его эмоциональное отношение удовлетворенности или неудовлетворенности этими сторонами.

Психологический климат коллектива, обнаруживающий себя, прежде всего в отношениях людей друг к другу и к общему делу, этим все же не

исчерпывается. Он неизбежно сказывается и на отношениях людей к миру в целом, на их мироощущении и мировосприятии. А это в свою очередь может проявиться во всей системе ценностных ориентаций личности, являющейся членом данного коллектива. Таким образом, климат проявляется определенным образом и в отношении каждого из членов коллектива к самому себе. Последнее из отношений кристаллизуется в определенную ситуацию – общественную форму самоотношения и самосознания личности.

В результате создается определенная структура ближайших и последующих, более непосредственных и более опосредованных проявлений социально-психологического климата.

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

К факторам макросреды относят – общественно-политическая ситуация в стране, экономическая ситуация в обществе, уровень жизни населения, организация жизни населения, социально-демографические факторы, региональные и этнические факторы. Факторы микросреды – это материальное и духовное окружение личности в трудовом коллективе. К факторам микросреды относятся: объективные – комплекс технических, санитарно-гигиенических, организационных элементов, а также субъективные – характер официальных и организационных связей между членами коллектива, наличие товарищеских контактов, сотрудничество, взаимопомощь, стиль руководства.

Благоприятный климат переживается каждым человеком как состояние удовлетворенности отношениями с товарищами по работе, руководителями, своей работой, ее процессом и результатами. Это повышает настроение человека, его творческий потенциал, положительно влияет на желание работать в данном коллективе, применять свои творческие и физические силы на пользу окружающим людям. Неблагоприятный климат индивидуально переживается как неудовлетворенность взаимоотношениями



в коллективе, с руководителями, условиями и содержанием труда. Это сказывается на настроении человека, его работоспособности и активности, на его здоровье.

Сущность каждого человека открывается только в связях с другими людьми и реализуется в формах коллективного взаимодействия, в процессах общения. Через взаимоотношения человек осознает свою общественную ценность. Таким образом, самооценка выступает в качестве группового эффекта, как одна из форм проявления социально-психологического климата.

Оценка своего положения в системе общественных отношений и личных связей порождает чувство большей или меньшей удовлетворенности собой и другими. Переживание взаимоотношений отражается на настроениях, вызывает улучшение или ухудшение психологического самочувствия человека. Посредством подражания, заражения, внушения, убеждения различные настроения в коллективе распространяются на всех людей и, вторично отражаясь в их сознании, создают психологический фон коллективной жизни. Психологическое самочувствие и настроение, характеризуя психическое состояние людей, свидетельствует о качестве социально-психологического климата в коллективе. Самооценка, самочувствие и настроение – это социально-психологические явления, целостная реакция на воздействие микросреды и всего комплекса условий деятельности человека в коллективе. Они выступают как субъективные формы проявления социально-психологического климата.

На самочувствие людей и через него на общий климат коллектива оказывают влияние и особенности психических процессов (интеллектуальных, эмоциональных, волевых), а также темперамента и характера членов коллектива. Кроме того, важную роль играет подготовка человека к труду, то есть его знания, умения и навыки. Высокая профессиональная компетентность человека вызывает уважение, она может

служить примером для других и тем самым способствовать росту мастерства работающих с ним людей.

На разных этапах развития трудового коллектива наблюдается динамика модальности эмоциональности отношений. На первом этапе становления коллектива эмоциональный фактор играет главную роль (идет интенсивный процесс психологической ориентации, установление связей и позитивных взаимоотношений). На этапе же коллективообразования все большее значение приобретают когнитивные процессы, и каждая личность выступает не только как объект эмоционального общения, но и как носитель определенных личностных качеств, социальных норм и установок.

Среди факторов, влияющих на социально-психологический климат трудового коллектива, выделяют такой социально-психологический феномен, как «климатическое возмущение». «Климатическое возмущение» возникает в результате изменения условий жизнедеятельности коллектива или условий взаимодействия людей и сказывается на самочувствии коллектива в целом или отдельных его представителей. В зависимости от настроения людей выделяют «стенические» или «астенические» «климатические возмущения». Содержание, форма, длительность, эмоциональный тон «климатических возмущений» служат характеристиками его социально-психологического климата, уровня морального развития членов коллектива, уровня стрессоустойчивости людей в совместной трудовой деятельности. Преобладающий в коллективе эмоциональный настрой не остается постоянным не только на протяжении рабочего дня, но и в течение более длительного периода. К внешним эмоциогенным факторам коллективной деятельности относятся социально-экономические и бытовые особенности деятельности, технологические и социально-демографические характеристики взаимодействующих субъектов. Внешние и внутренние (субъективные) факторы, вызывая «климатические возмущения», могут изменять социально-психологический климат в коллективе.

В современной практике и теории управления наблюдается тенденция распространения неформальных отношений в организации и даже их поощрения. Граница между ролями менеджеров и подчиненных постепенно становится более расплывчатой. Сотрудничество в организациях все чаще строится на неформальных связях, которые формируются на основе доверия, открытых, дружеских отношениях. Неформальные отношения между сотрудниками способствуют развитию положительного социально-психологического климата.

Тем не менее, пока еще не все российские руководители видят преимущество в стимулировании неформальных отношений и, наоборот, пытаются их ограничивать. Существует два подхода к проблеме неформальных отношений. Преимущественно компании с западной корпоративной культурой рассматривают неформальные отношения как естественное явление, бороться с которым бесполезно, а значит, следует использовать неформальные отношения на благо организации, управлять ими, инвестировать в их развитие.

Параллельно с этой точкой зрения существует противоположная, которой придерживаются многие крупные российские компании, расценивающие неформальные отношения как вред и негативное явление для производственных отношений, с которым необходимо бороться.

Любое нововведение в той или иной степени затрагивает интересы многих сотрудников – кто-то перемещается на другую должность, кто-то лишается привычного доступа к материальным ресурсам, информации и другим рычагам влияния, кто-то должен взять на себя дополнительную нагрузку, кто-то вынужден переучиваться, отказываясь от привычных методов работы и осваивая новые – все это неизбежно вызывает более или менее острое противодействие нововведениям, порождает конфликты.

Имеют место быть позиционные конфликты – борьба за лидерство. Наряду с формальным руководством в деловых отношениях всегда

проявляются процессы соперничества, инициативы, доминирования. Любая проблема в совместной трудовой деятельности может умышленно использоваться для борьбы за лидерство. Конфликты такого рода особенно характерны для организаций с линейно-штабной структурой, могут возникать между руководителями одного и того же уровня, заместителями руководителя.

Неудовлетворительные коммуникации, качество информации – причины конфликтов. Конфликты обусловлены неприемлемостью информации для одной из сторон. В качестве информационных факторов могут выступать: неполные и неточные факты, включая вопросы, связанные с точностью изложения проблемы и истории конфликта; слухи, невольная дезинформация; преждевременная информация и информация, связанная с опозданием; ненадежность экспертов, свидетелей, источников информации или данных, неточность переводов и сообщений средств массовой информации; нежелательность обнародования информации, которая может оскорбить ценности одной из сторон, нарушить конфиденциальность и оставить неприятные воспоминания.

Конфликты имеют социально-психологическую природу и обычно возникают в новых коллективах, где еще не устоялась неформальная структура. В данном случае конфликт не связан с присвоением, а основывается на разности профессионального мышления, расхождении во взглядах на организацию работы, правильное решение проблем производства, нормы взаимоотношений. Это своего рода идейный конфликт. Обычно организационные конфликты из-за деловых разногласий не бывают массовыми, но носят острый характер.

Очевидно, что чем раньше обнаружен конфликт, тем меньшие усилия необходимо приложить для того, чтобы разрешить его конструктивно. Как показывает практика, профилактика конфликтов не менее важна, чем умение конструктивно их разрешать. При этом она требует меньших затрат сил,

средств и времени и предупреждает даже те минимальные деструктивные последствия, которые имеет любой конструктивно разрешенный конфликт.

Практически всю систему управления персоналом можно рассматривать как набор стимулов, прямо или косвенно влияющих на работников. Реализовать идею внедрения таких инструментов можно только в том случае, если все элементы системы управления персоналом оказывают комплексное мотивационное воздействие на персонал. Это воздействие может быть прямым или косвенным, но именно его комплексный характер является необходимым условием формирования и поддержания системы мотивации. С помощью этих инструментов повышается не только мотивация персонала, но и улучшается социально-психологический климат.

Таким образом, можно сделать вывод, что в условиях современного научно-технического прогресса постоянно растет интерес к явлению социально-психологического климата коллектива. Актуальность данной проблемы диктуется, прежде всего, возросшими требованиями к уровню психологической включенности индивида в его трудовую деятельность и усложнением психической жизнедеятельности людей, постоянным ростом их личностных притязаний. В общем виде социально-психологический климат представляет собой преобладающий и относительно устойчивый настрой коллектива, который находит многообразные формы проявления в его жизнедеятельности. По своему значению социально-психологический климат близок к понятию сплоченности коллектива, под которым понимается степень эмоциональной приемлемости, удовлетворенности отношениями между членами коллектива. Сплоченность коллектива складывается на основе близости представлений работников по существенным вопросам жизнедеятельности их коллектива. Эффективность совместной деятельности во многом зависит от оптимальной реализации личностных и групповых возможностей.

Совершенствование социально-психологического климата коллектива – это задача развертывания социального и психологического потенциала общества и личности, создания наиболее полнокровного образа жизни людей. Формирование благоприятного социально-психологического климата трудового коллектива является одним из важнейших условий борьбы за рост производительности труда и качество выпускаемой продукции. Благоприятная атмосфера в коллективе не только продуктивно влияет на результаты ее, но и перестраивает человека, формирует его новые возможности и проявляет потенциальные.

Вместе с тем, социально-психологический климат является показателем уровня социального развития коллектива и его психологических резервов, способных к более полной реализации. А это, в свою очередь, связано с перспективой возрастания социальных факторов в структуре производства, с совершенствованием как организации, так и условий труда. От уровня оптимальности социально-психологического климата каждого отдельного трудового коллектива во многом зависит и общая социально-политическая, идеологическая атмосфера общества, страны в целом.

Таким образом, значимость социально-психологического климата определяется также тем, что он способен выступать в качестве фактора эффективности тех или иных социальных явлений и процессов, служить показателем как их состояния, так и их изменения под влиянием социального и научно-технического прогресса. Социально-психологический климат выступает также в качестве полифункционального показателя уровня психологической включенности человека в деятельность, меры психологической эффективности этой деятельности, уровня психического потенциала личности и коллектива, масштаба и глубины барьеров, лежащих на пути реализации психологических резервов коллектива.

### **1.3. Условия управления социально-психологическим климатом коллектива дошкольной образовательной организации**

По результатам теоретического исследования мы предположили, что процесс управления социально-психологическим климатом коллектива ДОО будет эффективным, если соблюдаются следующие условия:

- обеспечение демократического стиля управления ДОО;
- формирование положительных межличностных отношений в коллективе.

Рассмотрим каждое из условий. Первое условие – обеспечение демократического стиля управления ДОО.

В ДОО руководитель является ключевым звеном его эффективного функционирования и результативности воспитательно-образовательной работы.

Руководитель – это, прежде всего, знаток людей, психолог, умеющий создать такие стимулирующие условия, которые вызывают у каждого сотрудника интерес к работе, ее качеству, желание добиться успеха и высоких результатов.

В современных условиях требования к руководителю расширяются и усложняются. Он не только должен обладать высокой сознательностью, чувством ответственности, административно-управленческими способностями, но и быть высококомпетентным, уметь мыслить стратегически, видеть перспективу, регулировать отношения, рассматривать возникающие проблемы комплексно, глубоко осознавать важность повышения эффективности, качества работы во всех звеньях.

Руководитель современного типа; должен обладать разносторонней профессиональной подготовкой и в то же время целенаправленно развивать свое искусство управления, как работой, так и людьми, способностью

делегировать некоторые свои полномочия, опираться на коллектив, быть умелым психологом, педагогом, социологом.

Каждый руководитель в управленческой деятельности выполняет служебные обязанности в определенном, свойственном только ему стиле.

Стиль руководства выражается в том, какими приемами руководитель побуждает коллектив к инициативному и творческому выполнению возложенных на него обязанностей, как контролирует результаты деятельности подчиненных. Тем самым принятый стиль может служить характеристикой качества деятельности руководителя и руководящего органа, их способности обеспечивать эффективную управленческую деятельность, а также создавать и воспроизводить в коллективе особую атмосферу, порождающую определенные нормы взаимоотношений и поведения.

Стиль работы руководителя, его деловые и личностные качества оказывают существенное воздействие на режим и порядок работы ДОУ, на эффективность и результативность его деятельности. Стиль руководства также создает и воспроизводит в коллективе особую атмосферу и порождает свой этикет, определенный тип поведения и взаимоотношений.

Стиль управления – это система способов, методов и форм деятельности, которые предпочитает руководитель.

В любой системе управления не может быть использован только один какой-либо стиль. Руководитель должен уметь пользоваться всей палитрой в зависимости от обстоятельств: содержания решаемых задач, конкретного состава руководимой группы и т.д. Безусловно, в стиле управления проявляются все личностные качества руководителя, от которых зависит и эффективность работы дошкольного учреждения.

Каждый руководитель в управленческой деятельности выполняет служебные обязанности в определенном, свойственном только ему стиле. Стиль руководства выражается в том, какими приемами руководитель



побуждает коллектив к инициативному и творческому выполнению возложенных на него обязанностей, как контролирует результаты деятельности подчиненных.

Обычно стиль отличается устойчивостью, обнаруживаемой в частом повторении тех или иных приемов руководства. Но устойчивость эта относительная, поскольку стилю обычно присущ и динамизм, который многими специалистами ценится столь высоко, что, по их заверению, «наилучший тип руководителя — это динамический» и что «умение руководить — это умение менять стиль руководства».

Стиль руководства — это почерк руководителя, и выражается он в том, как действует руководитель, какими способами он решает стоящие перед ним задачи. Принятый стиль создает и воспроизводит в коллективе особую атмосферу и порождает свой этикет, определенный тип поведения и взаимоотношений.

Еще в 40-е годы К.Левиным была предложена широко известная в наше время классификация стилей управления: авторитарный, демократический и либеральный. В этой классификации стили руководства различаются по тому, как руководитель включает подчиненных в процесс принятия решений.

1. Руководитель с авторитарным стилем всегда принимает решение сам, не советуясь с подчиненными, навязывая им свою волю и не давая возможности проявить инициативу. Для него идеальны только такие отношения с подчиненными, при которых они безоговорочно принимают к исполнению все его решения. Как правило, у представителей этого стиля преобладают административные методы: приказ, выговор, взыскания, лишение определенных льгот. Он признает только два способа стимулирования подчиненных — материальное поощрение и административное наказание.

К жесткому авторитарному стилю склонны прибегать руководители, не имеющие достаточной квалификации и не знающие лучших методов воздействия на подчиненных, а также руководители с гипертрофированным мнением о собственных достоинствах и нуждающиеся в беспрекословном повиновении подчиненных, чтобы ощутить свою значимость. Однако в практике работы отдельные авторитарные методы дают наибольший положительный результат в том случае, если существует дефицит времени или возникла экстремальная ситуация и надо четко и быстро выполнить определенные действия для получения необходимого результата.

Содержательная сторона авторитарного стиля характеризуется следующим:

- четко планирует предстоящую деятельность, требует неукоснительного того же от подчиненных. Любит планировать все до мелочей письменно. Часто скатывается к бюрократизму, так как признает только бумаги;

- проявляя сам разумную инициативу, в то же время пресекает инициативу подчиненных, свое мнение считает единственно правильным и непогрешимым;

- склонен иметь трудности в общении с людьми. Очень часто сам бывает инициатором конфликтной ситуации.

2. Руководитель с демократическим (коллегиальным) стилем принимает решения так же сам, но вырабатывает их совместно с подчиненными, предпочитая влиять на них при помощи убеждения. Он избегает административными методами навязывать свою волю подчиненным, прибегая к групповой дискуссии и стимулируя их активность при принятии решений.

Однако необходимо помнить, что групповые механизмы принятия решений могут вести к коллективной безответственности. Быть демократичным руководителем чрезвычайно трудно. Чтобы успешно

применять в конкретной ситуации к конкретному человеку верный метод воздействия, руководитель должен иметь глубокие знания по психологии и управлению. Он должен обладать высокой эмоциональной устойчивостью, способностью гибкого поведения.

Содержательная сторона демократического стиля характеризуется следующим:

- всегда имеет четкий перспективный план, как своих действий, так и действий подчиненных, однако умеет избегать излишнего бумаготворчества;
- способен критически осмысливать как свои действия, так и действия подчиненных, не пресекает критику, способен к самокритике;
- никогда не бывает сам инициатором конфликтных ситуаций. Умеет «погасить» зарождающийся конфликт в зародыше;
- пользуется истинным неформальным авторитетом.

Эффективность демократического стиля управления зависит от коммуникативной компетентности руководителя, от временных ресурсов для разрешения проблемы, от сочетаний знаний и опыта.

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

Недостаток либерального стиля — в очень близкой дистанции со своими подчиненными, и это является ограничением для использования других методов руководства. Подобный стиль часто называют попустительским, так как методы, применяемые руководителем, оказываются неэффективными при решении ряда задач. Часто при

либеральном стиле руководства коллектив не стремится к развитию, распадается на конфликтующие неформальные группировки, в каждой из которых выдвигается свой лидер, стремящийся использовать в своих целях власть, добровольно отданную официальным руководителем.

Содержательная сторона либерального стиля характеризуется следующим:

- никогда не имеет четкого плана действий, предпочитает работать «на авось»;
- полностью безынициативен на работе, стремится уйти от малейшей ответственности;
- легко общается с людьми. Стремится ни с кем не потерять отношения. Не выступает с открытой критикой.

Опыт показывает, что стиль работы во многих отношениях сказывается постепенно, пока не сформируется определенная совокупность приемов общения с подчиненными и воздействия на них для решения задач управления. Становление стиля — сложный процесс, протекающий на протяжении достаточно долгого периода времени.

Знания и опыт играют большое значение. Успешность выбора у перечисленных выше стилей руководства обычно определяется тем, в какой степени руководитель учитывает готовность подчиненных к исполнению его решения, традиций коллектива, свои собственные возможности. В реальной практике руководства проявляется так называемый «смешанный стиль», который характеризуется сочетанием двух каких-либо стилей. Таким образом, имея практически три основных стиля руководства, мы реально наблюдаем довольно большое разнообразие.

Переход к ситуативному управлению дошкольным образовательным учреждением по результатам означает грамотное использование всех стилей в зависимости от конкретной ситуации, обстоятельств. Ни один из стилей не

может быть призван ни плохим, ни хорошим вне учета конкретных условий. Все зависит от результатов управления.

Влияние личностных качеств руководителя на стиль управления.

В стиле руководителя проявляются его личные качества. Ведь личность характеризуется не только тем, что она делает, но и тем, как она это делает. И если круг обязанностей руководителя предписывается должностной инструкцией, то этого нельзя утверждать относительно того, как их следует исполнять: стиль работы неизбежно носит на себе отпечаток неповторимой личности руководителя, имеет только ему присущий управленческий почерк.

На становление стиля оказывают влияние интеллект, общая культура руководителя, уровень профессиональной подготовки, особенности характера и темперамент, присущие ему нравственные ценности, умение внимательно относиться к запросам подчиненных, способность вести за собой коллектив и вместе с тем учиться у него, создавать атмосферу увлеченности работой, нетерпимости ко всякого рода недостаткам, к равнодушию. Тем самым личные качества руководителя сказываются — непосредственно или опосредованно — на степени удовлетворенности трудом и мотивации поведения подчиненных, характере их межличностных отношений.

Основными факторами, определяющими стиль руководства, можно считать:

- требования, сформированные в квалификационной характеристике руководителя;
- специфика педагогической системы — ее цели и задачи, управленческие структуры и технология управления, а также функциональное содержание деятельности руководителя;
- окружающая среда — формы организации труда, обеспеченность материальными и кадровыми ресурсами и т.п.;

— особенности руководимого коллектива — его структура и уровень подготовленности, характер сложившихся в нем формальных и неформальных взаимоотношений, его традиций и ценностных ориентаций.

Стиль руководства находится в тесном отношении и взаимодействии с методом управления.

Метод управления — совокупность способов (приемов) целенаправленного воздействия руководителя на работников и коллективы, обеспечивающих координацию их действия. Метод — это способ достижения цели.

Приказ, распоряжение, просьба руководителя, совет, предложения, личный пример, методическая помощь, создание общественного мнения в коллективе, наказание, материальное стимулирование, призыв к долгу, гнев, одобрение и т.п. — все это многочисленные методы, приемы, средства управления, из которых складывается стиль руководства.

В менеджменте выделяют следующие 4 группы методов управления:

- 1) организационно-распорядительные (административные);
- 2) организационно-педагогические;
- 3) социально-психологические;
- 4) экономические.

К организационно-распорядительным методам относятся: формирование структуры управления, утверждение административных норм, издание приказов, разработка положений, должностных инструкций и т.д. Эти методы дают эффект, если выполняются определенные условия:

- педагогическая целесообразность каждого управленческого решения;
- логичность и четкость требований;
- корректная настойчивость и воля в осуществлении решений;
- последовательность в достижении целей.

Организационно-педагогические методы направлены на обучение педагогов через все формы методической работы: консультации, семинары-

практикумы, открытые занятия и т.д. При помощи этих методов руководитель создает условия для профессионального роста своих сотрудников, а, следовательно, для повышения качества их работы.

Социально-психологические методы направлены на воспитывающий дух и ценности коллектива, отношения в коллективе и его морально-психологический климат, удовлетворенность педагогов своим трудом. Сплочение коллектива зависит от выдержки, терпения руководителя, умения воздействовать на чувства. Особую психологическую значимость имеют голос, дикция, тон, мимика, жесты. Опираясь на эти инструменты человеческого общения, руководитель завоевывает доверие к себе. Создание благоприятных социально-бытовых условий работы и жизни — все это вместе создает благоприятный микроклимат в коллективе.

Экономические методы управления предполагают использование в управлении материального стимулирования, установление экономических норм и нормативов, составление смет и т.д. Руководитель должен уметь правильно распоряжаться имеющимися финансовыми средствами — задача не из легких.

Рассмотрим второе условие — положительные межличностные отношения.

Вступая в общение, люди оказывают влияние друг на друга, которое имеет глубинные психологические механизмы. Психологические механизмы общения и взаимовлияния можно выстроить в определенный ряд. Самым первым в этом ряду окажется свойство заражения -- эффект многократного взаимного усиления эмоциональных состояний общающихся между собой людей. Заражение происходит на бессознательном уровне и особенно сильно проявляется в толпе, в очереди, в публике, но заражение происходит и на уровне небольших групп людей. Есть выражение -- заразительный смех, также может быть заразительной злость и другие эмоции.

Следующими в ряду будут два свойства: внушение и подражание. Внушение, или суггестия, может быть также индивидуальным или групповым и происходит на сознательном или несознательном уровне в зависимости от цели общения. Каждый человек обладает способностью так воспринимать передаваемые ему в общении идеи, действия, чувства, что они непроизвольно становятся как бы его собственными.

Подражание -- сложное динамическое свойство. Его возможные проявления -- от слепого копирования поведения, жестов, интонации до сознательного, мотивированного подражания.

Одним из психологических механизмов общения является соревнование -- свойство людей сравнивать себя с другим человеком, желание быть «не хуже других», не «ударить лицом в грязь».

Соревнование вызывает напряжение умственных, эмоциональных и физических сил. Хорошо, когда соревнование является стимулом развития, плохо, когда оно перерастает в соперничество: у мужчин -- в деловой сфере, у женщин – в личной (кто лучше выглядит, одет и имеет больший успех у мужчин) [14].

И, наконец, третий уровень взаимодействия людей – это убеждение: аргументированное, сознательное, словесное доказательство своих идей, мнений, поступков. Убеждение лишь тогда действительно, когда опирается не только на слова, но и на дела, эмоции, эффекты заражения, внушения и подражания. И те руководители, которые умело, пользуются при общении с людьми всем набором психологических механизмов, добиваются большего успеха в своей деятельности. Межличностные отношения в группе очень важны для взаимодействия руководителя и подчиненных, а также членов группы одного статуса. Они включают в себя как восприятие, так и понимание людьми друг друга. Понимание может быть разной глубины проникновения в сущность личности, индивидуальности другого. Нижнему, поверхностному уровню понимания свойственно восприятие лишь внешнего



«рисунка» поступка человека без проникновения в мотивы и цели, в личностные особенности, оценка в черно-белых тонах: хорошо или плохо. На втором уровне, средней глубины, анализируются отдельные качества человека: ум, черты характера, темперамент, оценка идет большей частью по интеллектуальным особенностям (умный или глупый); по характеру (жесткий или мягкий, вспыльчивый или уравновешенный). Самый высокий, третий уровень глубокого понимания человека включает выявление системы ведущих целей и мотивы поведения, выделение связей между отдельными поступками и личностью в целом, умение проникнуть в скрытые резервы и способности человека, способность прогнозировать поведение человека на основе понимания его индивидуальности.

На основе общения формируется отношение группы к каждому ее члену, т. е. каждый человек получает свой статус.

Социально-психологический климат – это не статичное, а весьма динамичное образование. Эта динамика проявляется в условиях функционирования коллектива [17].

Существенным элементом в общей концепции социально-психологического климата является характеристика его структуры. Это предполагает вычисление основных компонентов в рамках рассматриваемого явления по некоему единому основанию, в частности по категории отношения. Тогда в структуре социально-психологического климата становится очевидным наличие двух основных подразделений - отношения людей к труду и их отношения друг к другу [11].

Условия, в которых происходит взаимодействие в образовательном учреждении, влияют на успешность деятельности, на удовлетворенность процессом и результатами труда. В частности, к ним относят санитарно-гигиенические условия, в которых работают сотрудники: температурный режим, влажность, освещенность, просторность помещения, наличие удобного рабочего места и т.д. Огромное значение имеет и характер

взаимоотношений в группе, доминирующее в ней настроение. Когда ведут речь о психологическом климате коллектива, подразумевают следующее:

- совокупность социально-психологических характеристик;
- преобладающий и устойчивый психологический настрой;
- характер взаимоотношений[28];

Благоприятный социально-психологический климат характеризуют оптимизм, радость общения, доверие, чувство защищенности, безопасности и комфорта, взаимная поддержка, теплота и внимание в отношениях, межличностные симпатии, открытость коммуникации, уверенность, бодрость, возможность свободно мыслить, творить, интеллектуально и профессионально расти, совершать ошибки без страха наказания и т.д. [33].

Неблагоприятный психологический климат характеризуют пессимизм, раздражительность, скука, высокая напряженность и конфликтность отношений в группе, неуверенность, боязнь ошибиться или произвести плохое впечатление, страх наказания, неприятие, непонимание, враждебность, подозрительность, недоверие друг к другу, нежелание вкладывать усилия в совместный продукт, в развитие коллектива и организации в целом, неудовлетворенность и т.д. [33].

Руководитель может целенаправленно регулировать характер отношений в образовательном учреждении и влиять на психологический климат. Для этого необходимо знать закономерности его формирования и осуществлять управленческую деятельность с учетом факторов, влияющих на психологический климат [6].

Психологический климат коллектива, обнаруживающий себя прежде всего в отношениях людей друг к другу и к общему делу, этим все же не исчерпывается. Он неизбежно сказывается и на отношениях людей к миру в целом, на их мироощущении и мировосприятии. А это в свою очередь может проявиться во всей системе ценностных ориентаций личности, являющейся членом данного коллектива [28].

Таким образом, климат проявляется определенным образом и в отношении каждого из членов коллектива к самому себе. На самочувствие личности в коллективе отражаются отношения личности к определенной группе в целом, степень удовлетворенности своей позицией и межличностными отношениями в группе. Каждый из членов коллектива на основе всех других параметров психологического климата вырабатывает в себе соответствующее этому климату сознание, восприятие, оценку и ощущение своего «я» в рамках данной конкретной общности людей.

Психологический климат коллектива является существенным фактором жизнедеятельности человека, оказывающим влияние на всю систему социальных отношений, на образ жизни людей, на их повседневное самочувствие, работоспособность и уровень творческой личностной самореализации. В свою очередь, сам социально-психологический климат зависит от большого числа факторов, положительно или отрицательно воздействующих на него. На некоторые из них руководителю можно оказать влияние, а на некоторые – нет. Эти факторы разделяют на внешние и внутренние [27].

Внешние факторы порождаются событиями, происходящими за пределами организации. К ним относят проблемы в семьях, социальные проблемы региона, катастрофы и т. д.

К внутренним климатообразующим факторам относятся: стиль руководства, который непосредственно влияет на настроение, поведение людей, на их взаимоотношения. Степень удовлетворенности стилем и его мотивационные последствия формируют отношение к работе [27].

Отлаженность трудового процесса. Здесь речь идет о субъективно оцениваемых организационно-управленческих, экономических и материально-технических условиях, в которых трудится человек. Недовольство работников образовательного учреждения дела отрицательно сказывается на социально-психологическом климате.

Личные качества работников. Через них преломляются все обстоятельства трудовой деятельности и личной жизни. Лица, склонные конфликтовать, нетерпимые к мнению других, с завышенной самооценкой, необоснованным уровнем притязаний и низкой культурой поведения провоцируют ухудшение социально-психологического климата [21].

Корпоративная (групповая) культура, которая, будучи фактором группового сознания, утверждает определенные межличностные отношения в коллективе в качестве общей ценности. При сильном групповом самосознании лица, посягающие на общую ценность, подвергаются осуждению, чем социально-психологический климат страшится от нарушений.

Психологическая совместимость, которая означает способность людей к взаимодействию в связи с их социальными и психофизиологическими качествами. Психологическая совместимость определяется совокупностью личностных качеств. Трудности взаимодействия порождают стресс, который сказывается на общем настрое отдельных людей и группы в целом [21].

Возрастная структура коллектива. Опытным путем установлено, что для большей стабильности коллектива желательно комплектовать его разными по возрасту работниками. Сочетание в педагогическом коллективе людей разного опыта, профессионального мастерства, как правило, дает положительный результат, «размыкая» это сосредоточие педагогов на себе самих и своей деятельности.

## Выводы по первой главе

Проведя анализ психолого-педагогической литературы по проблеме исследования, мы выявили, что структура социально-психологического климата определяется системой сложившихся в коллективе отношений между его членами и может быть охарактеризована элементами, представляющими собой синтез общественных и межличностных отношений. Изучение коммуникативных связей в коллективе по числу и направленности контактов, по их содержанию может свидетельствовать о состоянии взаимоотношений в нем. Коммуникативные связи в коллективе выступают в качестве эмпирических показателей социально-психологического климата.

В широком смысле управление представляет собой регулирование состояния какой-то системы (материально-вещественной или социальной) в целях получения результата. Следовательно, управление – не самоцель. Воздействуя на объект и изменяя тем самым его состояние, оно стремится получить желаемый результат. Ожидаемый результат деятельности в психологии называют целью.

В конечном счёте, управление преследует две главные цели. Первая цель – производительная – подчиняется социальному заказу, который диктуется обществом в целом. Вторая цель – социальная, т.е. ориентирована на интересы самих работников организации, на удовлетворение их материальных и духовных запросов, прежде всего, путём создания на работе комфортных условий труда и благоприятного микроклимата. Эти цели являются также и целевыми функциями управления

Значимость управления социально-психологического климата определяется также тем, что он способен выступать в качестве фактора эффективности тех или иных социальных явлений и процессов, служить

показателем как их состояния, так и их изменения под влиянием социального и научно-технического прогресса.

Управление социально-психологическим климатом коллектива ДОО определяют условия его создания. Среди многочисленных условий нами выделены следующие:

- обеспечение демократического стиля управления ДОО;
- формирование положительных межличностных отношений в коллективе.

Данные условия апробированы нами во второй главе исследования.

## **Глава 2. Эмпирическое исследование эффективности условий создания социально-психологического климата коллектива дошкольной образовательной организации**

Эмпирическое исследование проводилось на базе МБДОУ "ДС № 27 г Челябинска" в три этапа:

- констатирующий;
- формирующий;
- итоговый.

В исследовании приняли участие 15 педагогов и 1 руководитель ДОО.

Цель эмпирического исследования: реализовать условия управления социально-психологическим климатом коллектива дошкольной образовательной организации.

Задачи:

1. Изучить социально-психологический климат в дошкольном образовательном учреждении;
2. Реализовать работу с коллективом дошкольной образовательной организации;
3. Интерпретировать результаты.

### **2.1. Изучение социально-психологического климата коллектива дошкольной образовательной организации**

На констатирующем этапе было проведено изучение социально-психологического климата по следующим критериям:

- стиль управления;
- групповая сплоченность;
- удовлетворенность отношениями внутри коллектива.

Для изучения стиля управления руководителя была разработана анкета на основе матрицы стилей управления, созданная Р. Блейком и Дж.С. Моутоном (таблица 2), которая представлена в приложении 2 [46].

Таблица 2

## Матрица стилей управления

Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Авторитарный стиль управления	Демократический стиль управления	Либеральный стиль управления (попустительский)
Приемы принятия решений	Единолично решает все вопросы	Принимая решения, советуется с коллективом	Ждет указания руководства или отдает инициативу в руки подчиненных
Способ доведения решений до исполнителя	Приказывает, распоряжается, командует	Предлагает, просит, утверждает предложения подчиненных	Просит, спрашивает
Распределение ответственности	Полностью в руках руководителя	В соответствии с полномочиями	Полностью в руках исполнителей
Отношение к инициативе	Подавляет полностью	Поощряет, использует в интересах дела	Отдает инициативу в руки подчиненных
Принципы подбора кадров	Боится квалифицированных работников, старается от них избавиться	Подбирает деловых, грамотных работников	Подбором кадров не занимается
Отношение к знаниям	Считает, что все сам знает	Постоянно учится и требует того же от подчиненных	Пополняет свои знания и поощряет эту черту у подчиненных
Стиль общения	Жестко формальный,	Дружески настроен, любит общаться,	Боится общения, общается с



	необщительный, соблюдает дистанцию	положительно идёт на контакты	подчиненными только по их инициативе, допускаем фамильярное общение
Характер отношений с подчиненным	По настроению, неровное	Ровное, доброжелательное, требовательное	Мягкое, нетребовательное
Отношение к дисциплине	Жесткое, формальное	Сторонник разумной дисциплины, осуществляет дифференцированный подход к людям	Мягкое, формальное
Отношение к моральному воздействию на подчиненных	Считает наказание основным методом стимулирования, поощряет избранных только по праздникам	Постоянно использует разные стимулы	Использует поощрение чаще, чем наказание
Контроль	Осуществляет непрерывное наблюдение	Контролирует решения и результат при самоконтроле групп	Контролирует результат (самоконтроль – индивидов/групп)

При выборе того или иного стиля управления должны учитываться по меньшей мере три фактора:

- ситуация (стрессовая, спокойная, неопределенная). В ситуации дефицита времени становится оправданным авторитарно-правовой стиль;

- задача и насколько она четко структурирована. К решению сложных проблем надо привлекать экспертов, организовывать дискуссию, и здесь необходим демократический стиль управления;

- группа (ее особенности по полу, возрасту, времени существования).

Для сплочения персонала, заинтересованного в решении задачи, адекватными будут демократический или даже (в творческих коллективах, при решении творческих задач) либеральный стиль руководства.

При определении стиля управления следует иметь в виду, что главным критерием стиля является способ принятия решения. Кроме того, существуют и иные параметры, которые представлены в матрице стилей управления (см. табл. 2), используя которую можно с большей точностью определить стиль управления.

Интерпретация:

Авторитарный (директивный) стиль (А). Ориентация на собственное мнение и оценки. Стремление к власти, уверенность в себе, склонность к жесткой формальной дисциплине, большая дистанция с подчиненными. Нежелание признавать свои ошибки. Пренебрежение к инициативе и творческой активности подчиненных. Единоличное принятие решений. Контроль за действиями подчиненных.

Либеральный стиль (пассивное невмешательство) – Л. Снисходительность к подчиненным. Отсутствие требовательности и строгой дисциплины, контроля, либеральность, панибратство с подчиненными. Склонность перекладывать ответственность в принятии решений.

Демократический (коллегиальный) стиль (Д). Требовательность и контроль сочетаются с инициативой и творческим подходом к выполнению служебных обязанностей и сознательным соблюдением дисциплины. Стремления делегировать полномочия и разделять ответственность, демократичность в принятии решений.

Было выявлено, что руководитель данного ДОО обладает чертами авторитарного и демократического стиля с преобладанием авторитарного. Авторитарный стиль руководителя данного ДОО в основном наблюдается в контроле, требовательности и формальном, не выходящем за пределы рабочих вопросов, общении. При этом заведующий ДОО в редких случаях прибегает к дисциплинарным или другим наказаниям, не штрафует сотрудников, часто повышает как свой уровень знаний, так и подчиненных.

Исходя из анкетирования, наибольшее количество педагогов (53%) считают, что руководитель обладает авторитарным стилем управления, 40% - демократическим и 7% считают, что руководитель скорее придерживается либерального стиля.

Для определения отношений и сплочённости коллектива был проведен тест В. С. Ивашкина, В. В. Онуфриева. В тестировании принимали участие 13 педагогов ДОО

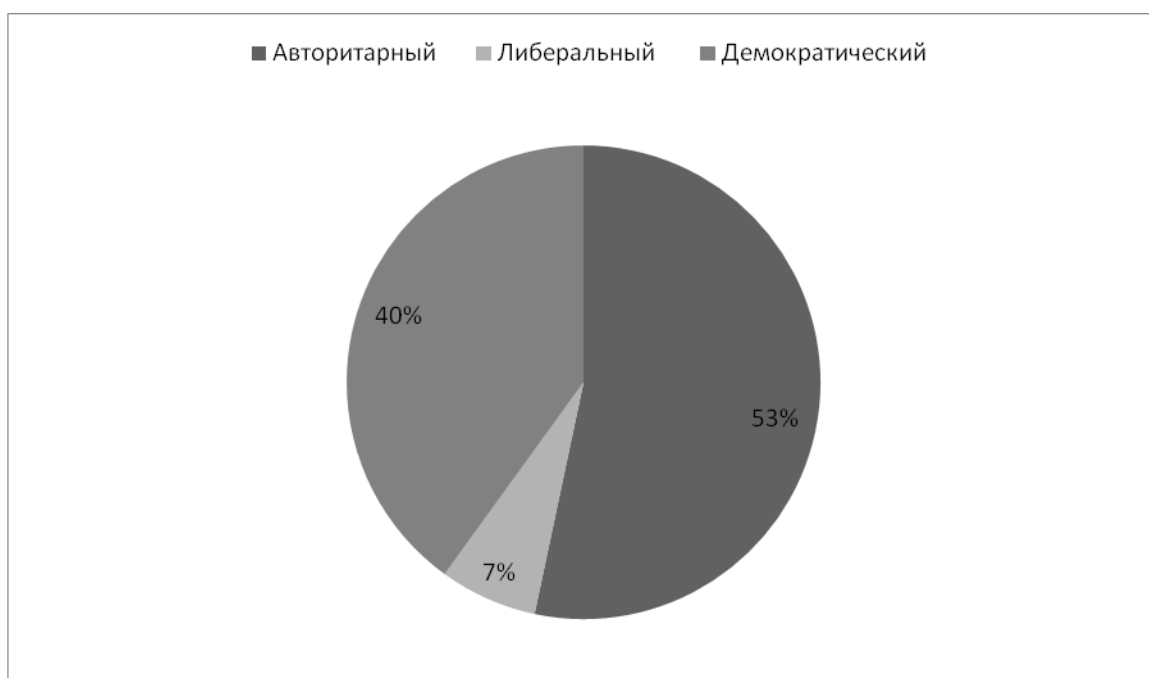


Рисунок 1. Результаты анкетирования по определению стиля руководства

### **Определение опосредованной групповой сплоченности**

(В. С. Ивашкин, В. В. Онуфриева)

Цель – определить групповую сплоченность группы. (приложение 2),  
Рисунок 2.

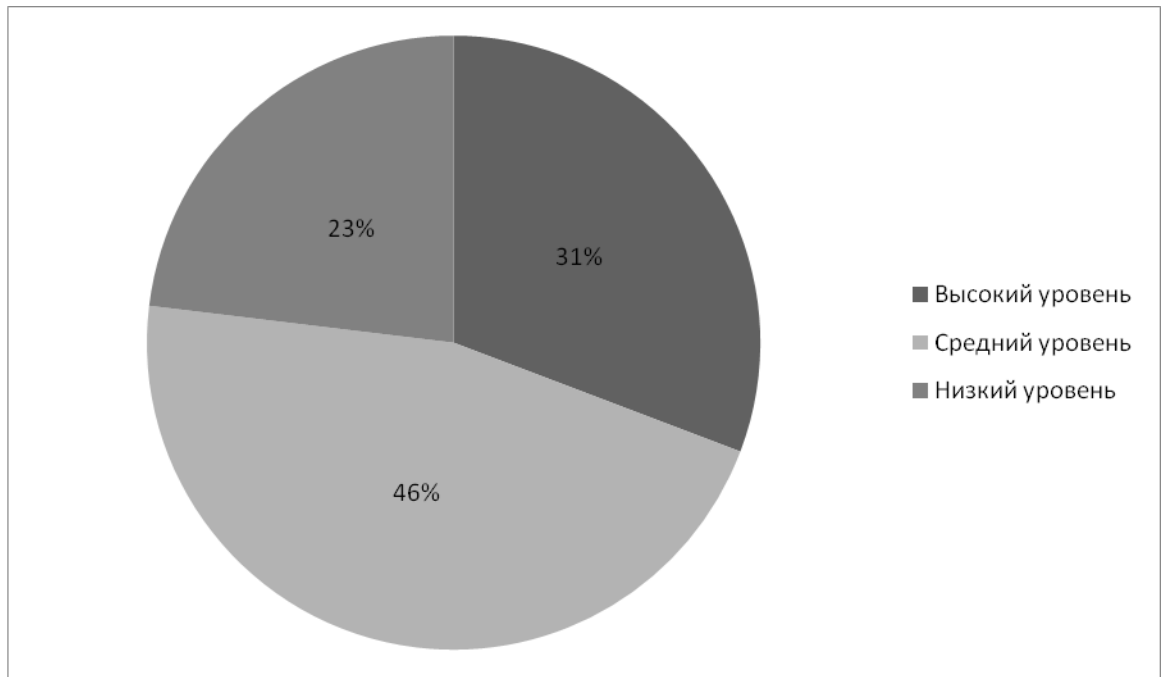


Рисунок2. Результаты анкетирования по определению уровня сплоченности коллектива

В результате тестирования выявлено следующее: из диаграммы мы видим, что большинство членов коллектива расценивают уровень сплоченности как средний, 31% - как хороший и 23% как плохой.

Для изучения удовлетворенности отношениями внутри коллектива было также проведено анкетирование, целью которого является выявление уровня удовлетворенности отношениями внутри коллектива. (Приложение 2), Рисунок 3.

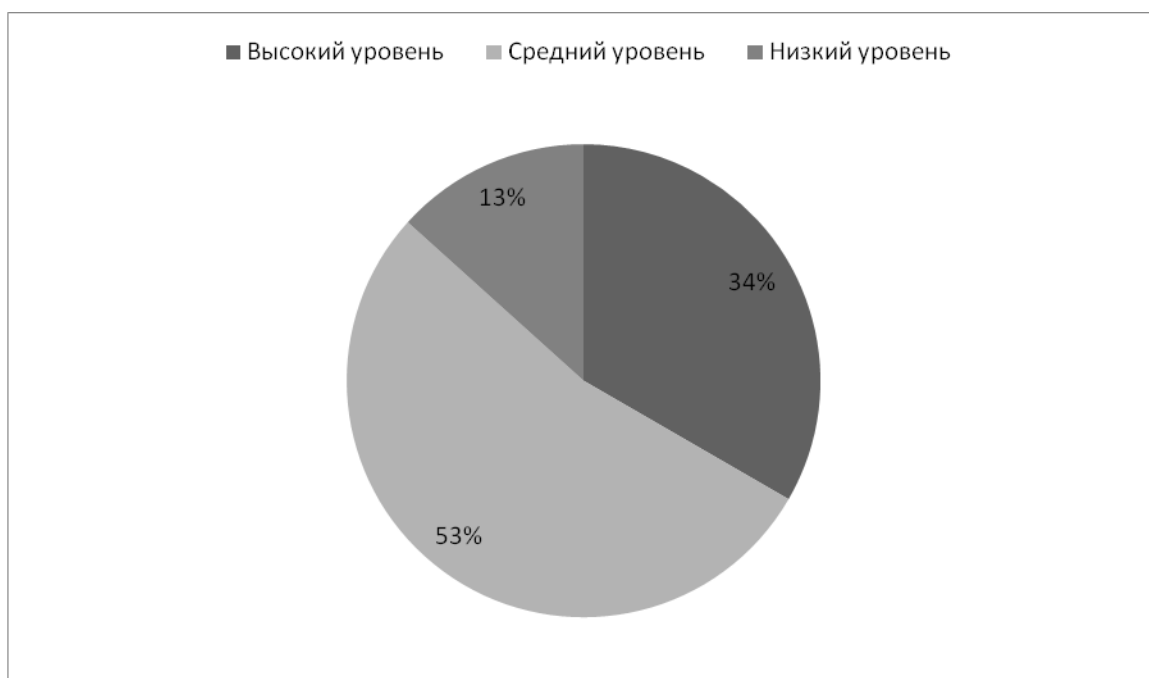


Рисунок 3. Результаты анкетирования по изучению удовлетворенности отношениями внутри коллектива

Мы видим, что 53% педагогов обладают средним уровнем удовлетворенности отношениями внутри коллектива, 34% - высоким и 13% - низким

Таким образом, можно сделать вывод о том, что недостаточное проявление демократических черт в руководстве непосредственно и негативно сказывается на уровне сплоченности коллектива. Это подтверждается низким уровнем сплоченности в коллективе.

## **2.2 Реализация условий управления социально-психологическим климатом коллектива дошкольной образовательной организации**

Нами разработан план мероприятий по улучшению социально-психологического климата коллектива ДОО (таблица 3). Подробные конспекты мероприятий находятся в приложении 2.

План мероприятий по улучшению социально-психологического  
климата коллектива ДОО

№	Цель	Мероприятие	Предполагаемый результат
1	Сплочение коллектива	Тренинг	сформировать доверительные отношения в коллективе
2	Построение эффективного командного взаимодействия.	Игровой тренинг	Развить навыки работы в команде
3	Создание группового доверия и принятия, интенсификация межличностного общения занимающихся.	Семинар-тренинг «Помощник воспитателя»	Снять внутригрупповое напряжение
4	Повышение психолого-педагогической компетентности в области создания психологического климата в ДОУ.	Семинар-практикум	Ознакомить педагогов с методами и средствами установления благоприятного климата в коллективе
5	Раскрепощение участников тренинга,	Тренинг	Актуализировать личностный

	развитие навыка невербального общения.		потенциал педагогов.
6	Формирование оптимального психологического климата в педагогическом коллективе	Педагогический совет	Выработать методы и приемы по гармонизации взаимоотношений в коллективе
7	Сплочение педагогический коллектив детского сада.	Тренинг	Сформировать у педагогов умение работать в команде.
8	Выработка демократического стиля управления	Методика «Самооценка стиля управления»	Путем самоанализа руководитель скорректирует стиль управления в наиболее приемлемый с точки зрения продуктивности

### **1. Тренинг на сплочение коллектива «Мы одна команда»**

Цель: сплочение коллектива и построение эффективного командного взаимодействия.

Задачи:

- сформировать доверительные отношения в коллективе;
- развитие ответственности и вклада каждого участника в решении общих задач;

- формирование благоприятного психологического климата в группе;
- осознание каждым участником своей роли, функций в группе;
- развитие умения работать в команде;

## **2. Игровой тренинг на сплочение педагогического коллектива**

Цель тренинга: сплочение группы и построение эффективного командного взаимодействия.

Задачи тренинга:

- формирование благоприятного психологического климата в коллективе;
- нахождение сходств у участников группы для улучшения взаимодействия между ними;
- осознание каждым участником своей роли, функций в коллективе;
- развитие умения работать в команде;
- сплочение коллектив педагогов.

## **3. «Помощник воспитателя»**

Цель: Включение в работу, снятие накопившегося напряжения; сплочение,

Задачи: создание группового доверия и принятия, интенсификация межличностного общения занимающихся.

**4.Семинар-практикум: «Создание психологического климата в дошкольном образовательном учреждении как основы благополучия и здоровья детей».**

Цель – повышение психолого-педагогической компетентности в области создания психологического климата в ДОУ.

Задачи:



1. Познакомить педагогов с понятием, видами и составляющими в группе социально-психологического климата.
2. Способствовать эффективному применению средств, влияющих на психологический климат в группе.

### **5. Педсовет на тему: "Психологический климат в педагогическом коллективе как основа эффективности учебно-воспитательного процесса"**

Цель: формирование оптимального психологического климата в педагогическом коллективе как фактора развития личности педагога и условия эффективного образовательного процесса

Задачи:

1. Проанализировать состояние психологического климата в педагогическом коллективе.
  2. Сформировать мотивацию педагогического коллектива на создание комфортной среды в коллективе.
  3. Выявить условия и факторы, стимулирующие создание комфортного психологического климата в коллективе.
1. Определить пути формирования благоприятного психологического климата в педагогическом коллективе лица, содействовать сплочению коллектива.
  2. Выработать методы и приемы по гармонизации взаимоотношений в коллективе.

Таким образом, представленный выше план мероприятий поможет нам сформировать благоприятный психологический климат в коллективе. Различные мероприятия помогут повысить уровень сплоченности коллектива, удовлетворенность профессиональной деятельностью, улучшить их межличностные отношения, поднять эмоциональный настрой.

### 2.3 Анализ результатов исследования

После реализации цикла мероприятий было повторно проведено изучение социально-психологического климата коллектива ДОО.

Для повторной диагностики стиля управления было проведено анкетирование на основе матрицы стилей управления, созданная Р. Блейком и Дж.С. Моутоном, которые были адаптированы для данного исследования. (Рисунок 4)

При повторном наблюдении было выявлено, что руководитель по-прежнему обладает чертами как авторитарного, так и демократического стилей. Но после проведения цикла тренингов демократический стиль стал преобладать над авторитарным. Руководитель ДОО стал больше общаться с сотрудниками, формальный стиль общения стал проявляться только в рабочих моментах. Мы провели методики по трем критериям, выделенными нами в параграфе 2.1.

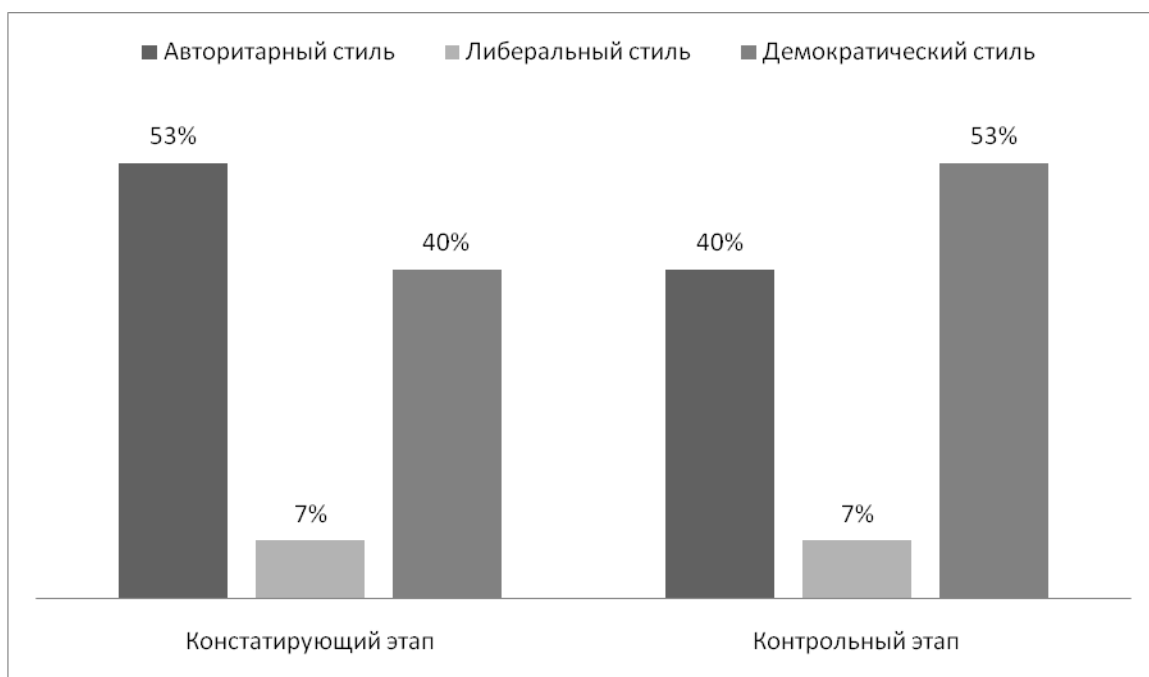


Рисунок 4. Сравнение результатов определения стиля руководства на констатирующем и формирующем этапах

Исходя из результатов мы видим, что людей, считающих, что демократический стиль преобладает, стало на 13% больше, считающих, что преобладает авторитарный – на 13% меньше.

Для определения отношений и сплочённости коллектива был повторно проведен тест В. С. Ивашкина, В. В. Онуфриева. Р. Результат отражен в рисунке 5.

Представим результат в виде сравнительной диаграммы:



Рис. 5. Сравнение результатов диагностики по сплочённости коллектива на констатирующем и формирующем этапах

Из диаграммы мы видим, что большинство членов коллектива расценивают отношения внутри него как средние, 39% - как хорошие и 15% как плохие.

Для изучения удовлетворенности отношениями внутри коллектива было повторно проведено анкетирование.



Рис. 6. Сравнение результатов изучения удовлетворенности отношениями внутри коллектива на констатирующем и формирующем этапах

Из диаграммы следует, что в коллективе не осталось людей с низким уровнем удовлетворенности отношениями внутри коллектива, с высоким уровнем количество людей выросло на 13%.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что недостаточное проявление демократических черт в руководстве непосредственно и негативно сказывается на уровне сплоченности коллектива. Это подтверждается низким уровнем сплоченности в коллективе.

Исходя из результатов исследования, можно сделать вывод, что изменения в стиле руководства были достигнуты путем совместного прохождения тренингов руководителя и педагогов, что повлекло за собой и общее увеличение удовлетворенности коллективом у отдельных его участников. Таким образом, гипотеза нашла свое подтверждение.

## Выводы по второй главе

Эмпирическое исследование проводилось на базе МБДОУ "ДС № 27 г Челябинска" в три этапа:

- констатирующий;
- формирующий;
- итоговый.

В исследовании приняли участие 15 педагогов и 1 руководитель ДОО.

На констатирующем этапе было проведено изучение социально-психологического климата по следующим критериям:

- стиль управления;
- групповая сплоченность;
- удовлетворенность отношениями внутри коллектива.

Для изучения стиля управления руководителя была разработана анкета на основе матрицы стилей.

Было выявлено, что руководитель данного ДОО обладает чертами авторитарного и демократического стиля с преобладанием авторитарного. Авторитарный стиль руководителя данного ДОО в основном наблюдается в контроле, требовательности и формальном, не выходящем за пределы рабочих вопросов, общении. При этом заведующий ДОО в редких случаях прибегает к дисциплинарным или другим наказаниям, не штрафует сотрудников, часто повышает как свой уровень знаний, так и подчиненных.

Исходя из анкетирования, наибольшее количество педагогов (53%) считают, что руководитель обладает авторитарным стилем управления, 40% - демократическим и 7% считают, что руководитель скорее придерживается либерального стиля.

Для определения отношений и сплочённости коллектива был проведен тест В. С. Ивашкина, В. В. Онуфриева. Большинство членов коллектива

расценивают уровень сплоченности как средний, 31% - как хороший и 23% как плохой.

Для изучения удовлетворенности отношениями внутри коллектива было также проведено анкетирование. 53% педагогов обладают средним уровнем удовлетворенности отношениями внутри коллектива, 34% - высоким и 13% - низким

Таким образом, можно сделать вывод о том, что недостаточное проявление демократических черт в руководстве непосредственно и негативно сказывается на уровне сплоченности коллектива. Это подтверждается низким уровнем сплоченности в коллективе.

Нами разработан план мероприятий по улучшению социально-психологического климата коллектива ДОО.

После реализации цикла мероприятий было повторно проведено изучение социально-психологического климата коллектива ДОО.

При повторном наблюдении было выявлено, что руководитель по-прежнему обладает чертами как авторитарного, так и демократического стилей. Но после проведения цикла тренингов демократический стиль стал преобладать над авторитарным. Руководитель ДОО стал больше общаться с сотрудниками, формальный стиль общения стал проявляться только в рабочих моментах. Мы провели методики по трем критериям, выделенным нами в параграфе 2.1.

Для повторной диагностики стиля управления было проведено анкетирование на основе матрицы стилей управления, созданная Р. Блейком и Дж.С. Моутоном, которые были адаптированы для данного исследования. Людей, считающих, что демократический стиль преобладает, стало на 13% больше, считающих, что преобладает авторитарный – на 13% меньше.

Для определения отношений и сплочённости коллектива был повторно проведен тест В. С. Ивашкина, В. В. Онуфриева. Р. Большинство членов

коллектива расценивают отношения внутри него как средние, 39% - как хорошие и 15% как плохие (сделать 8 %).

Для изучения удовлетворенности отношениями внутри коллектива было повторно проведено анкетирование. В коллективе не осталось людей с низким уровнем удовлетворенности отношениями внутри коллектива, с высоким уровнем количество людей выросло на 13%.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что недостаточное проявление демократических черт в руководстве непосредственно и негативно сказывается на уровне сплоченности коллектива. Это подтверждается низким уровнем сплоченности в коллективе.

Исходя из результатов исследования, можно сделать вывод, что изменения в стиле руководства были достигнуты путем совместного прохождения тренингов руководителя и педагогов, что повлекло за собой и общее увеличение удовлетворенности коллективом у отдельных его участников. Таким образом, гипотеза нашла свое подтверждение.

## Заключение

Таким образом, мы изучили социально-психологический климат в коллективе дошкольной образовательной организации, а также разработали и апробировали условия управления социально-психологическим климатом коллектива дошкольной образовательной организации.

Решая первую задачу, мы теоретически проанализировали состояние исследуемой проблемы и обосновали условия управления социально-психологического климата коллектива.

Решая вторую задачу, мы подобрали инструментарий и изучили особенности социально-психологического климата коллектива дошкольной образовательной организации.

И в рамках решения третьей и четвертой задач, мы апробировали условия управления социально-психологического климата коллектива дошкольной образовательной организации и провели итоговый анализ результатов исследования.

Подобранные и реализованные методики диагностики и методы реализации условий оказались эффективными, что и повлекло за собой положительную динамику работы. Исходя из результатов исследования, можно сделать вывод, что изменения в стиле руководства были достигнуты путем совместного прохождения тренингов руководителя и педагогов, что повлекло за собой и общее увеличение удовлетворенности коллективом у отдельных его участников. Таким образом, гипотеза нашла свое подтверждение.



**Список использованных источников**

1. Антонова Н.В. Поведение учителя в конфликтной ситуации и особенности его идентичности // Симптоматика и этиология конфликтов в системе образования. Материалы межрегиональной научно-практической конференции /Отв. Ред.Г.М. Потанин. - Белгород: Белгородский гос. пед. ун-тет, 1995. - С.118 - 123.
2. Бабич О.И. Профилактика синдрома профессионального выгорания педагогов: диагностика, тренинги, упражнения/ О.И Бабич – Волгоград: Учитель, 2009. – 116 с.
3. Бажук, О.В. Профилактика синдрома профессионального выгорания социальных педагогов / О.В. Бажук // Теоретические и прикладные аспекты личностно-профессионального развития : материалы II межрегиональной науч.-практ. конф. с международным участием – Омск-Тара, 2009. – С. 16-17. (0,2 п.л.)
4. Батаршев А.В. Психология личности и общения. - М.: Владос, 2004. - 246 с.
5. Батаршев А.В. Психология управления персоналом. – М.:2007. - 624с
6. Божович Л.И. Проблемы формирования личности.2-е изд. М.; Воронеж, 1997.
7. Бойко Е.М., Садовникова Е.А. Психология и педагогика. - М., 2005. - 108 с.
8. Вачков И.В. Основы технологии группового тренинга. Психотехники: Учебное пособие. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство "Ось - 89", 2005. - 256 с.
9. Волкова А.А. Психология и педагогика. - Ростов н/Д.: Феникс, 2004. - 256 с

10. Габдреева Г.Ш., Пейсахов Н.М., К методике самоуправления психическим состоянием (из опыта работы) // Вопросы психологии., 1982 - 305 с.
11. Глозман Ж.М. Общение и здоровье личности: Учеб.пособие. - М.: Академия, 2002. - 199 с
12. Гришина Н.В. Психология конфликта. - СПб.: Питер, 2001. - 464 с.
13. Детско-родительский клуб «Весёлая семейка». Практические материалы. – М.: ТЦ Сфера, 2012.
14. Джуринский А.Н. История педагогики: Учеб.пособие для студ. педвузов. - М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 1999. - 432 (637) с. "
15. Диянова З.В., Щеголева Т.М. Самосознание личности. - Иркутск, 2000.
16. Дьяченко М.И., Кондыбович Л.А., Психологический словарь - справочник. - Мн.: Харвест.: АСТ, 2001. - 576 с.
17. Евтихов О.В. Практика психологического тренинга. - СПб.: Издательство "Речь", 2007. - 256 с.
18. Зайцева Т.В. Теория психологического тренинга. Психологический тренинг как инструментальное действие. СПб.: Речь, М.: Смысл, 2002. - 116 с
19. Захаров В.П., Хрящева Н.Ю. социально Психологический тренинг. Учебное Пособие - Л.: ЛГУ, 1999 - 294 с.
20. Зимняя И.А. Педагогическая психология: Учебное пособие. - Ростов н/Д.: Феникс, 200. - 480 с
21. Золотнякова А.С. Проблемы психологии общения: Социальный и личностный типы общения, их профессиональные, познавательные и генетические аспекты. - Ростов н/Д.: Изд-во Рост.ун-та, 2006. - 146
22. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. СПб., 2000.

23. Каган М.С. Мир общения: Проблема межсубъектных отношений. - М.: Академия, 2008. - 319 с
24. Климов Е.А. Образ мира в разнотипных профессиях. М., 1995.
25. Куницына В.Н. Межличностное общение: Учебник для вузов. - СПб.: Питер, 2001. - 544 с.
26. Лопатина А., Скребцова М. 600 творческих игр для больших и маленьких. – М.: ООО «Книжный Дом Локус», 2002.
27. Лопатина А., Скребцова М. Начала мудрости. 50 уроков о добрых качествах – М.: «Амрита-Русь», 2004.
28. Мальцева Н.В. Проявление синдрома психического выгорания в процессе профессионализации учителя: дис. канд. психол. наук. Екатеринбург.2005.190с.
29. Маркова А.К. Психология профессионализма. М., 2006.
30. Мерлин В.С. Очерк интегрального исследования индивидуальности. М., 1996.
31. Митина Л.М. Психологическая диагностика коммуникативных способностей учителя: Учеб.пособие. Кемерово, 1996.
32. Митина Л.М. Психология профессионального развития учителя. М., 1998.
33. Митина Л.М. Учитель как личность и профессионал (психологические проблемы). М., 1994.
34. Мэй Р. Проблема тревоги / Пер. с англ.А.Г. Гладкова. - М.: Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2001. - 432 с.
35. Мюнстерберг Г. "Психология и учитель" 1997
36. Орлов А.Б. Психология личности и сущности человека: парадигмы, проекции, практики: Пособие для студентов психологических факультетов. М.: Издательская корпорация "Логос", 2004 (1995).224 с.
37. Осипова А.А. Введение в практическую психокоррекцию: Групповые методы работы. Уч. Пособие - Москва-Воронеж. М:

Московский психолого-социальный институт; Воронеж: Издательство НПО "Модэк", 2000 - 240 с.

38. Островский Э.В., Чернышова Л.И. Психология и педагогика. - М., 2006. - 380 с. Островский Э.В., Чернышова Л.И. Психология и педагогика. - М., 2006. - 380 с.

39. Пахальян В.Э. Групповой психологический тренинг. Уч. Пособие - СПб.: Питер, 2006 - 224 с.

40. Педагогика: педагогические теории, системы, технологии: Учеб. для студ. высш. и сред. пед. учеб. заведений. / С.А. Смирнов, И.Б. Котова, Е.Н. Шиянов и др.; Под ред. С.А. Смирнова. 4-е изд., испр. - М.: Издательский центр "Академия", 2000. - 512 (867) с

41. Петровская Л.А. Компетентность в общении. Социально-психологический тренинг. - М.: Изд-во Моск. ун-та, 1989. - 216

42. Прибылова Ю.О. «Сохранение психологического здоровья и профилактика «эмоционального выгорания» педагогов». // Естествознание в школе. – 2005. - №6. – с.66-69.

43. Профессиональное здоровье педагога (Текст) / Н.И. приходько, О.Г. Астраханцева, Е.Б. Скиба, О.А, Голубчикова// Учитель Кузбасса: научно-методический журнал.- Кемерово.- 2010.-№3.-С.18-23.

44. Пряжников Н.С. Профессиональное и личностное самоопределение. М.; Воронеж, 1996.

45. Психология и педагогика. // Отв. ред. Б.А. Спасенников. Архангельск. 2003. - 354 с.

46. Психология и педагогика: Учебное пособие для вузов. / Составитель и ответственный редактор А.А. Радугин; Научный редактор Е.А. Кротков. - М.: Центр, 1999. - 256

47. Психология. Учебник для гуманитарных вузов / Под общ. ред. В.Н. Дружинина. - СПб.: Питер, 2001. - 656 с.: ил. - (Серия "Учебник нового века").

48. Психология. Учебник. / Под.ред.А. А. Крылова. - М.: "Проспект", 2003. - 584
49. Реан А.А., Бордовская Н.В., Розум С.И. Психология и педагогика. СПб., 2000.
50. Реан А.А., Коломинский Я.Л. Социальная педагогическая психология. СПб., 1999.
51. Рудестам К. Групповая психотерапия. - СПб.: Питер, 2006 - 384 с.
52. Рычкова В.В. Формирование эмоциональной устойчивости педагога/ В.В. Рычкова – Чита: ЧИПКРО, 2005. – 75 с.
53. Семенова Е.М. Тренинг эмоциональной устойчивости педагога/ Е.М. Семенова – М.: Издательство института психотерапии, 2002. – 211 с.
54. Сластенин В.А., Подымова Л.С. Педагогика: Инновационная деятельность. М., 1997.
55. Соколов А.В. Общая теория социальной коммуникации: Учебное пособие. - СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2002. - 461 с.
56. Столин В.В. Самосознание личности. - М., 1998. - 286 с.
57. Столяренко А.М. Психология и педагогика. - М.: ЮНИТИ, 2006. - 526 с.
58. Стрижак Л.Н. Психология и педагогика: Учебное пособие. - М.: МГИУ, 1999. - 335 (594) с
59. Талызина Н.Ф. Педагогическая психология. - М.: Академия, 2006. - 288 с
60. Тревога и тревожность /Сост. и общ.ред.В.М. Астапова. - СПб: Питер, 2001. - 256 с
61. Фопель К. Создание команды. Психологические игры и упражнения. – М.: Генезис, 2002.
62. Шелтен А. Введение в профессиональную педагогику: Учеб.пособие. Екатеринбург: Изд-во Урал.гос. проф. - пед. ун-та, 1996.288 (419) с.

63. Щербатых Г.М. Психология страха. Попул. Энциклопедия - Изд.2-е испр и доп. - М.: Эксмо. - Пресс, 2006 - 507 с.

## Приложения

### Приложение 1

#### Публикации в научных изданиях

1. Кузнецова М.Д. Способы и методы формирования социально-психологического климата коллектива ДОО [Текст] / Кузнецова М.Д. // Актуальные проблемы дошкольного образования: современные концепции и технологии дошкольного образования: материалы XV Международной научно-практической конференции, г. Челябинск, 16–17 марта 2017 г. – Челябинск : Изд-во ЗАО «Цицеро», 2017. – 456 с. – С. 245-248.
2. Кузнецова М.Д., Яшина А.А. Социально-педагогическая готовность педагогического персонала к ФГОС ДОО [Текст] / Кузнецова М.Д., Яшина А.А. // Реализация Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования: опыт, проблемы, перспективы: материалы III Всероссийской научно-практической конференции, г. Челябинск, 27 апреля 2017 г. – Челябинск: Изд-во ЗАО «Цицеро», 2017 (в печати).
3. Кузнецова М.Д., Яшина А.А., Молчанов С.Г. Социально-педагогическая готовность педагогического персонала к ФГОС ДОО [Текст] / Кузнецова М.Д., Яшина А.А., Молчанов С.Г. // Челябинский гуманитарий 3(38) – 2017 (в печати).

## Приложение 2

### Анкетирование педагогов по выявлению стиля руководства

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

Руководитель принимает решения следующим образом:

- Единолично решает все вопросы
- Принимая решения, советуется с коллективом
- Ждет указания руководства или отдает инициативу в руки

подчиненных

Руководитель доводит решения до исполнителей:

- Приказывает, распоряжается, командует
- Предлагает, просит, утверждает предложения подчиненных
- Просит, спрашивает

Распределение ответственности осуществляется:

- Полностью в руках руководителя
- В соответствии с полномочиями
- Полностью в руках исполнителей

У руководителя следующее отношение к инициативе:

- Подавляет полностью
- Поощряет, использует в интересах дела
- Отдает инициативу в руки подчиненных

Принципы подбора кадров у руководителя:

- Боится квалифицированных работников, старается от них избавиться
- Подбирает деловых, грамотных работников
- Подбором кадров не занимается

Отношение к знаниям:



- Считает, что все сам знает
- Постоянно учится и требует того же от подчиненных
- Пополняет свои знания и поощряет эту черту у подчиненных

Стиль общения:

- Жестко формальный, необщительный, соблюдает дистанцию
- Дружески настроен, любит общаться, положительно идёт на контакты

–Боится общения, общается с подчиненными только по их инициативе, допускаем фамильярное общение

Характер отношений с подчиненным:

- По настроению, неровное
- Ровное, доброжелательное, требовательное
- Мягкое, нетребовательное

Отношение к дисциплине:

- Жесткое, формальное
- Сторонник разумной дисциплины, осуществляет дифференцированный подход к людям
- Мягкое, формальное

Отношение к моральному воздействию на подчиненных:

- Считает наказание основным методом стимулирования, поощряет избранных только по праздникам
- Постоянно использует разные стимулы
- Использует поощрение чаще, чем наказание

Контроль:

- Осуществляет непрерывное наблюдение

- Контролирует решения и результат при самоконтроле групп
- Контролирует результат (самоконтроль – индивидов/групп)

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

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

I. Как бы вы оценили свою принадлежность к коллективу?

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

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

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

III. Каковы взаимоотношения между членами коллектива?

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

IV. Каковы у вас взаимоотношения с руководством?

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

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

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

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

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

Интерпретация:

5-9 баллов – низкий уровень;

10-14 – средний уровень;

15-19 – высокий уровень.

### **Анкетирование «Удовлетворенность отношениями внутри коллектива»**

1. С каким из приведенных ниже утверждений Вы больше всего согласны?

А) большинство из членов нашего коллектива – хорошие, симпатичные мне люди (2)

Б) в нашем коллективе есть всякие люди (1)

В) меня многое не устраивает (0)

2. Вам нравится работать в этом коллективе?

А) да, меня все устраивает (2)

Б) не знаю, не задумывался над этим (1)

В) меня многое не устраивает (0)

3. Охарактеризуйте атмосферу, присущую коллективу.

- А) дружеская (2)
- Б) деловая атмосфера (1)
- В) нездоровая, нетоварищеская атмосфера (0)

4. Как часто, Вы считаете, надо устраивать совместные праздники и вечера досуга?

- А) как можно чаще (2)
- Б) 1-2 раза в год (1)
- В) я не люблю подобных мероприятий (0)

5. Если бы Вы вынужден были поменять работу, стремились бы Вы к общению с членами нашего коллектива?

- А) да, конечно (2)
- Б) затрудняюсь ответить (1)
- В) нет (0)

6. Какие качества членов нашего коллектива привлекают Вас больше всего?

- А) профессиональные (1)
- Б) личные (2)
- В) никакие (0)

7. Как часто у Вас бывают конфликты с кем-то из членов нашего коллектива?

- А) никогда (2)
- Б) с определенными людьми (1)
- В) постоянно (0)

Интерпретация:

Высокий уровень удовлетворенности отношениями в коллективе: 10-14 баллов;

Средний уровень: 5-9 баллов;

Низкий уровень: 0-4 балла.

### **Тренинг на сплочение коллектива «Мы одна команда»**

Цель: сплочение коллектива и построение эффективного командного взаимодействия.

Задачи:

- сформировать доверительные отношения в коллективе;
- развитие ответственности и вклада каждого участника в решении общих задач;
- формирование благоприятного психологического климата в группе;
- осознание каждым участником своей роли, функций в группе;
- развитие умения работать в команде;

Психолог: здравствуйте! Цель нашего тренинга – это сплочение коллектива и построение эффективного командного взаимодействия. Сплочение – это возможность для команды стать единым целым для достижений конкретных целей и задач. Ведь как хорошо когда тебя понимает и поддерживает твой товарищ, услышать и помочь когда необходима эта помощь, и понимать друг друга даже без слов. Сплоченный коллектив добивается многих вершин и побед.

Разъяснение правил ”игры” и условий.

К ним относятся: проявление активности, говорить исключительно от себя, слушать друг друга не перебивая, не обсуждать за пределами тренинга происходящие упражнения, каждый участник вправе прервать занятие и покинуть тренинг, лично сообщив об этом коллективу.

Упражнение «Пожалуйста»

Цель: Поднять настроение, и настроится на дальнейшие упражнения.

Ход упражнения:

Вариант 1. Все участники игры вместе с ведущим становятся в круг. Ведущий говорит, что он будет показывать разные движения (физкультурные, танцевальные, шуточные, а играющие должны их повторять

лишь в том случае, если он к показу добавит слово «пожалуйста». Кто ошибется, выбывает из игры. Вариант 2. Игра идет так же, как в первом варианте, но только тот, кто ошибется, выходит на середину и выполняет какое-нибудь задание, например, улыбнуться, попрыгать на одной ноге и т. д. Примечание: с самого начала оговорить, что это шуточное упражнение и не стоит принимать его в серьез (обижаться).

Игра «Сквозь кольцо»

Цель: улучшение координации совместных действий в коллективе.

Ход упражнения:

Заранее изготавливается обруч диаметром 1 метр. Участники игры становятся в шеренгу и берутся за руки. Человек, стоящий первым в шеренге, держит обруч в руке. Задача участников – пройти сквозь обруч, не размыкая рук. В конце обруч должен оказаться на противоположном краю шеренги. Д

Узнай рисунок (хорошо ли вы знаете друг друга)

Цели: помочь участникам глубже узнать друг друга; создать мотивацию к совместной работе. Атрибуты: маркеры; листы бумаги; Ход упражнения: Тренер задает участникам вопрос: «Долго ли вы работаете вместе и хорошо ли знаете друг друга?»

После ответов участников дается следующая инструкция: «Нарисуйте, пожалуйста, за 5 (10) минут свой портрет в этой команде, как вы себя в ней видите, чтобы сказать: «Вот это я». Рисунки подписывать не надо».

После завершения работы тренер собирает рисунки в общую пачку. Затем он достает каждый рисунок из пачки, прикрепляет к доске (можно перед этим пустить рисунок по кругу, чтобы все рассмотрели его поближе) и проводит его обсуждение с группой по следующим вопросам:

- Каков этот человек?
- Кто это может быть? Участники угадывают автора рисунка. После того как группа узнала, кто был автором рисунка, тренер просит его рассказать о себе что-либо дополнительно (по желанию участника) .

### Упражнение «Фигуры»

Цель: Эта игра на сплочение команды. В ходе данной игры можно отследить многие моменты, важные для тренинга командообразования. Например, роли участников, динамику группы и т. д.

Ход упражнения:

Вам потребуется веревка длиной равной  $1 \text{ м} * \text{количество участников}$ .

Инструкция: Для выполнения следующего упражнения нужно, чтобы вся группа встала в круг. Возьмите в руки веревку и встаньте так, чтобы образовался правильный круг. Теперь закройте глаза и не размыкая их, постройте квадрат. Использовать можно только устные переговоры. Когда вы посчитаете что задание выполнено, дайте мне знать. Задание выполнено?

Откройте глаза. Как вы считаете, вам удалось выполнить задание?

Выслушиваем ответы, но не комментируем их.

Сейчас я предложу вам в таких же условиях построить другую фигуру. Сможете построить ее за более короткое время? Хорошо. Предлагаю повторить эксперимент. Закрываем глаза. Ваша задача построить равносторонний треугольник.

Подводим итоги упражнения:

Вы довольны результатом группы?

Какие факторы оказывали влияние на успешность выполнения задания?

На какие из этих факторов вы могли повлиять?

Какие выводы вы сделаете из упражнения?

### Игра «Веселый счет»

Цель – снятия внутреннего напряжения и психологического дискомфорта.

Ход упражнения:

Ведущий называет любое число, не превышающее количество участников в группе. Согласно этому числу (например, 5) должно синхронно

подняться, не сговариваясь 5 человек. Упражнение вынуждает участников предугадывать мысли и действия друг друга. Привлекает повышенное внимание к жестам, взглядам и манерам. Обсуждение. Почему не сразу получилось выполнить задание и что помогло достичь результата?

#### Упражнение «Говорящие руки»

Цель: эмоционально-психологическое сближение участников.

Ход упражнения: Участники образуют два круга: внутренний и внешний, стоя лицом друг к другу. Ведущий дает команды, которые участники выполняют молча в образовавшейся паре. После этого по команде ведущего внешний круг двигается вправо на шаг.

Варианты инструкций образующимся парам:

1. Поздороваться с помощью рук.
2. Побороться руками.
3. Помириться руками.
4. Выразить поддержку с помощью рук.
5. Пожалеть руками.
6. Выразить радость.
7. Пожелать удачи.
8. Попрощаться руками.

Психологический смысл упражнения: происходит эмоционально-психологическое сближение участников за счет телесного контакта. Между ними улучшается взаимопонимание, развивается навык невербального общения. Обсуждение: Что было легко, что сложно? Кому было сложно молча передавать информацию? Кому легко? Обращали ли внимание на информацию от партнера или больше думали, как передать информацию самим? Как Вы думаете, на что было направлено это упражнение?

#### Упражнение «Подарок»

Цель: положительное завершение тренинга, рефлексия.

Время: 3-5 минут.



Описание упражнения: Ведущий: «Давайте подумаем, что мы могли бы подарить Вашей группе, чтобы взаимодействие в ней стало еще эффективнее, а отношения в ней – более сплоченными? Давайте скажем, что каждый из нас дарит группе. Я, например, дарю вам оптимизм и взаимное доверие». Далее каждый из участников высказывается, что он хотел бы подарить группе. «Давайте наградим себя за успешное плавание аплодисментами!»

Психологический смысл упражнения: Ритуал, позволяющий завершить тренинг красиво и на положительной эмоциональной ноте.

Обсуждение: «Наш тренинг подошел к завершению. Хочу спросить у Вас, что нового вы сегодня узнали? Что полезного вынесли для себя, для группы? Ну вот, все подарки подарены, игры пройдены, слова сказаны. Вы все были активны, слаженно работали в команде. Не забывайте, что Вы – единое целое, каждый из Вас – важная и необходимая, уникальная часть этого целого! Вместе Вы – сила! Спасибо всем за участие!»

Рефлексия

Игровой тренинг на сплочение педагогического коллектива

Цель тренинга: сплочение группы и построение эффективного командного взаимодействия.

Задачи тренинга:

формирование благоприятного психологического климата в коллективе;

нахождение сходств у участников группы для улучшения взаимодействия между ними;

осознание каждым участником своей роли, функций в коллективе;

развитие умения работать в команде;

сплочение коллектив педагогов.

«Сплочение – это возможность стать единым целым для достижений конкретных целей и задач. Для того, чтобы более эффективно добиваться

целей, все мы нуждаемся в поддержке, и Вы можете ее получить именно в своей группе! Ведь только сплоченный коллектив добивается многих вершин и побед!»

#### Упражнение «Здороваемся локтями»

Цель: Установление контакта между участниками, разрушение привычных стереотипов приветствия, развитие креативности.

Все участники рассчитываются на 1, 2, 3. Участники с №1 складывают руки за головой так, чтобы локти были направлены в разные стороны; №2 – упираются руками в бедро, чтобы локти тоже были направлены в стороны; №3 – держат сложенные крест-накрест руки на груди, при этом локти развернуты в стороны.

После того как участники примут исходное положение, им предлагается по сигналу (звону колокольчика) поздороваться как можно большим количеством присутствующих, назвав при этом свое имя и коснувшись друг друга локтями.

#### Упражнение «Ассоциации»

Цель: Установление контакта между участниками, разрушение привычных стереотипов приветствия, развитие креативности.

Психолог проходит по кругу с мешочком, в котором находятся мелкие предметы. Каждый из участников опускает руку в мешочек и, не заглядывая в него, берет любой предмет. После того как все получают по одному предмету, психолог объясняет условия игры: «Вы достали из мешочка какой-то предмет. Теперь вам необходимо отыскать в нем такие характеристики, которые объединяют его и вашу семью. Привожу пример. Мне достался пластмассовый шарик. Шарик круглый. В нем нет углов, значит, и нет острых неразрешимых проблем. Наша семья всегда собирается за столом, круглым, как этот шарик. Это и есть то, что объединяет этот шарик и нашу семью».

### Упражнение «Счёт до десяти»

Цель: сплочение группы, формирование доверия

Ход упражнения: По сигналу «начали» участники закрывают глаза, опускают головы вниз и пытаются посчитать от одного до десяти. Но хитрость состоит в том, что считать нужно всем вместе. Кто-то скажет «один», другой человек скажет «два», третий скажет «три» и так далее. Однако в игре есть одно правило: слово должен произнести только один человек. Если два голоса скажут «четыре», счёт начинается сначала. Попробуйте понять друг друга без слов.

Обсуждение:

Что с вами происходило?

Если не получилось, то почему?

Какую стратегию вы выбрали?

### Упражнение «Вавилонская башня»

Ход упражнения: Участники делятся на 3 команды. По 7 человек. Каждому члену команды дается индивидуальное задание: кратко прописаны на отдельных листах, каждый лист является строго конфиденциальным для одного участника. Например, «Башня должна иметь 10 этажей» – листок с такой надписью вручается одному участнику тренинга, он не имеет права никому его показывать, обязан сделать так, чтобы нарисованная совместно башня имела именно 10 этажей! Второе задание: «Вся башня имеет коричневый контур» – это задание для следующего участника. «Над башней развивается синий флаг», «В башне всего 6 окон» и т. д. Участникам запрещено разговаривать и вообще как-нибудь использовать голос.

Необходимо совместно нарисовать Вавилонскую башню. Время выполнения ограничено (5-7 минут).

Психологический смысл упражнения: В ходе упражнения участники учатся координировать свои действия, взаимодействовать в команде. Развиваются навыки невербального общения.

Обсуждение: Трудно ли было выполнять задание? Что показалось наиболее трудным? Успешно ли было взаимодействие в группах? Почему?

Упражнение «Слон, жираф и крокодил»

Участники стоят в кругу. Ведущий в центре круга. На счет 1-2-3 указывает на любого и говорит «слон», изображает хобот, двое соседей-приставляют уши; «крокодил» -открывает пасть, соседи- приставляют плавники, «жираф»- вытягивает руки, соседи – делают пятна. Кто замешкался – становится ведущим.

Упражнение «Маленькие радости»

Напишите 3 маленькие радости, которые испытали в недавнем прошлом

Обсуждение: - Что удивило в «радостях» человека, чье письмо вам досталось?

- Увидели ли вы общее с собственными радостями?

- Какие чувства вызвало у вас упражнение?

(Целеполагание: важно позволять себе маленькие и большие радости время от времени, не испытывая чувства вины.Актуально для многих педагогов.)

Упражнение «Карета»

Группе необходимо построить карету из присутствующих людей. Посторонние предметы использованы быть не могут. Во время выполнения задания психологу необходимо наблюдать за поведением участников: кто организовывает работу, к кому прислушиваются другие, кто какие «роли» в карете себе выбирает. Дело в том, что каждая «роль» говорит об определенных качествах человека:

крыша – это люди, которые готовы поддержать в любую минуту в сложной ситуации;

двери – ими обычно становятся люди, имеющие хорошие коммуникативные способности (умеющие договариваться, взаимодействовать с окружающими);

сиденья – это люди не очень активные, спокойные;

седоки – те, кто умеет выезжать за чужой счет, не очень трудолюбивые и ответственные;

лошади – это трудяги, готовые «везти на себе» любую работу;

кучер – это обычно лидер, умеющий вести за собой.

Если выбирает себе роль слуги, который открывает дверь или едет сзади кареты, такие люди также имеют лидерские качества, но не хотят (не умеют) их проявлять, готовы больше к обеспечению тыла (либо это так называемые «серые кардиналы»).

После того как карета готова, все садятся в круг, обсуждают произошедшее, а ведущий объясняет им значение тех «ролей», которые они выбрали.

Примечание: если группой руководит и распределяет роли один человек, то значения, названные выше, не будут отражать качеств данных людей.

Упражнение «Маленькие зелененькие человечки». "Представьте себе, что вы выехали отдохнуть своим коллективом на природу. Вы находитесь на лугу. Вокруг полно зелененькой травки, цветочков. Бабочки летают. Чуть подальше прозрачное чистое озерцо, в котором так и хочется искупаться. Приятно пригревает солнышко. И самое классное, что здесь все мы! Представили? По моей команде вы пойдете гулять по этому лужку: нюхать цветочки, гоняться за бабочками, греться на солнышке. А когда я закричу: "Внимание! На вас напали маленькие зелененькие человечки!", ваша задача сбиться в кучку, спрятав в середину самых слабых, а затем хором прокричать: "Дадим отпор маленьким зелененьким человечкам!" В зависимости от того, как будет выглядеть группа как команда в процессе

выполнения упражнения, его можно провести несколько раз, обсуждая после каждого их поведение.

1. Каковы Ваши впечатления от тренинга? \_\_\_\_

2. В чем оправдались / не оправдались Ваши ожидания от тренинга?

• оправдались \_\_\_\_

• не оправдались \_\_\_\_

3. Какое упражнение / задание понравилось больше всего?

Рефлексия:

Какие психологические качества у вас проявились при участия в тренинге?

Какие чувства испытывали?

Что нового узнали о себе, о группе?

Как будете использовать эти знания?

Чему научились?

Как это пригодиться в будущем?

Что было важным?

Над чем вы задумались?

Что происходило с вами?

Что нужно развивать на будущее?

«Помощник воспитателя»

Цель: Включение в работу, снятие накопившегося напряжения; сплочение,

создание группового доверия и принятия, интенсификация межличностного общения занимающихся.

Для начала я предлагаю вам выразить друг другу радость встречи. Сейчас мы все встанем и поздороваемся. Здороваться будем по-разному, кто

как хочет. Придумайте свое приветствие, покажите его, а мы все потом его повторим.

Анализ: какое приветствие вам больше всего понравилось, что почувствовали?

1. Упражнение: «Первое впечатление».

Участники группы описывают себя для незнакомого человека, которого предстоит встретить впервые в людном месте. Описать нужно свое поведение, местоположение, жесты, мимику. Затем вся группа делится своими впечатлениями друг о друге.

2. Упражнение: «Белая ворона».

Выбирается водящий. Он задает, какое - то действие (Танцует, молчит, злится и т.д.), а остальные совершают прямо противоположные действия. Затем водящий меняется.

**Семинар-практикум: «Создание психологического климата в дошкольном образовательном учреждении как основы благополучия и здоровья детей».**

Цель – повышение психолого-педагогической компетентности в области создания психологического климата в ДОУ.

Задачи:

3. Познакомить педагогов с понятием, видами и составляющими в группе социально-психологического климата.
4. Способствовать эффективному применению средств, влияющих на психологический климат в группе.

План проведения семинара.

1. Социально-психологический климат в ДОУ: понятие, виды. Создание психологического климата в группе.
2. Средства, влияющие на климат и атмосферу в группе.

3. Влияние традиций на психологический климат в группе.
4. Практические рекомендации: игры для детей, способствующие снятию психоэмоционального напряжения; упражнения для саморегуляции эмоционального состояния педагогов.

Упражнение «Настроение».

Цель: стабилизация эмоционального состояния педагогов.

Оборудование: листы бумаги, наборы цветных карандашей на каждого участника.

Сядьте за стол и возьмите цветные карандаши или фломастеры. Перед вами чистый лист бумаги. Нарисуйте абстрактный сюжет — линии, цветовые пятна, фигуры. Важно при этом полностью погрузиться в свои переживания, выбрать цвет и провести линии так, как вам больше хочется, в полном соответствии с вашим настроением. Представьте, что вы переносите свое беспокойство и тревогу на бумагу, стараясь «выплеснуть» его полностью, до конца. Рисуйте до тех пор, пока не заполнится все пространство листа, и вы не почувствуете успокоение. Ваше время сейчас не ограничено: рисуете столько, сколько вам нужно.

Затем переверните лист и напишите несколько слов, отражающих ваше настроение. Долго не думайте, необходимо, чтобы ваши слова возникали свободно, без специального контроля с вашей стороны.

После того как вы нарисовали свое настроение и переложили его в слова, с удовольствием, эмоционально разорвите листок и бросьте его в урну. Все! Теперь вы избавились от своего напряженного состояния! Ваше напряжение перешло в рисунок и уже исчезло, как исчез этот неприятный для вас рисунок.

Рефлексия: Какие ощущения от выполнения этого упражнения?

Были ли трудности при выполнении? Легко ли было охарактеризовать свое настроение? Помогло ли вам это упражнение избавиться от напряжения?



**Педсовет на тему: "Психологический климат в педагогическом коллективе как основа эффективности учебно-воспитательного процесса"**

Цель: формирование оптимального психологического климата в педагогическом коллективе как фактора развития личности педагога и условия эффективного образовательного процесса

Задачи:

- Проанализировать состояние психологического климата в педагогическом коллективе.
- Сформировать мотивацию педагогического коллектива на создание комфортной среды в коллективе.
- Выявить условия и факторы, стимулирующие создание комфортного психологического климата в коллективе.
- Определить пути формирования благоприятного психологического климата в педагогическом коллективе лица, содействовать сплочению коллектива.
- Выработать методы и приемы по гармонизации взаимоотношений в коллективе.

Форма проведения: семинар-практикум

План проведения педсовета:

Психолог: в одном климате растение может расцвести, в другом — зачахнуть. То же самое можно сказать и о психологическом климате: в одних условиях люди чувствуют себя некомфортно, стремятся покинуть коллектив, проводят в нем меньше времени, их личностный рост замедляется, в других — коллектив функционирует оптимально и его члены получают возможность максимально полно реализовать свой потенциал.

Что же такое психологический климат? Какие его основные составляющие? Что нужно нам всем сделать, чтобы каждому из нас было комфортно на работе?

Сегодня мы все вместе попробуем дать ответ на эти вопросы.

Работать мы будем в микрогруппах.

В качестве погружения в тему, и в качестве настроения на совместную, коллективную и результативную работу мы с вами выполним упражнение.

Упражнение 1 «Дерево достижений нашего коллектива». Перед вами листочки трех цветов. Если вы считаете, что достигли успехов в профессиональной деятельности, в работе – приклеиваете на «дерево» красный листочек. Если вы научились успешно общаться друг с другом в коллективе – зеленый. Если вы достигли успехов в личном плане – желтый.

Обсуждение: каких листочков на нашем дереве больше, чего достиг наш коллектив?

С помощью этого дерева достижений мы смогли увидеть достижения отдельных педагогов в единстве всего коллектива. И достижения нашего коллектива станут еще более существенными и значимыми, если в коллективе будет благоприятный психологический климат, если коллектив будет сплоченным и творческим, если коллектив педагогов станет командой единомышленников.

И для выполнения этой задачи нам сегодня предстоит выяснить сущность понятия «психологический климат», его основные составляющие и специфические особенности педколлектива.

Упражнение 2.

Для начала давайте попробуем дать определение психологическому климату. Участники микрогрупп пишут на листочках определение психологического климата. Путем ранжирования выводится общее определение.

Психологический климат в коллективе – это благоприятная психологическая атмосфера, где каждый работник данного учебного заведения чувствует себя комфортно.

Итак, что такое психологический климат? Это преобладающий в коллективе относительно устойчивый психологический настрой его членов, проявляющийся во всех многообразных формах деятельности. Климат не статичен, он видоизменяется во времени — пылко-романтическое приятие коллег или сдержанная уверенность в том, что здесь хорошо, достаточно быстро сменяются разочарованиями, пересмотром первых впечатлений. Строительство психологического климата это важнейшее дело не только администрации, но и каждого члена коллектива. Достаточно появиться в коллективе одному или нескольким агрессивно настроенным учителям и вся созидательная работа коллектива на протяжении многих лет может пойти насмарку.

Какие же показатели благоприятного психологического климата в коллективе существуют по – вашему мнению? Работа в микрогруппах.

Упражнение № 3. Положительные показатели психологического климата. (обсуждение результатов)

Психолог: В психологии предприняты попытки выделения основных показателей положительного социально-психологического климата (Е. С. Кузьмин, А. Е. Ковалев и др.). К таким характеристикам относятся:

1. удовлетворенность членов коллектива своим пребыванием в коллективе, процессом и результатами труда;
2. признание авторитета руководителей, совмещающих признаки формальных и неформальных лидеров;
3. жизнеутверждающее настроение в коллективе;
4. высокая степень участия членов коллектива в управлении и самоуправлении коллективом;
5. сплоченность и организованность членов коллектива;

6. сознательная дисциплина;
7. продуктивность работы;
8. отсутствие текучести кадров;
9. доверие и высокая требовательность членов группы друг к другу;
10. свободное выражение собственного мнения;
11. достаточная информированность участников о целях и задачах коллектива и состояние дел при их выполнении;
12. высокая степень эмоциональной включенности и взаимопомощи в проблемных ситуациях;
13. принятия на себя ответственности за состояние дел в коллективе, каждым из ее участников;
14. доброжелательная и конструктивная критика;
15. демократический стиль руководства;
16. отсутствие конфликтов между собой в микрогруппах коллектива;
17. престиж и традиции группы.

Психолог: а как же обстоят дела в нашем коллективе. С педагогическим коллективом лица была проведена методика на определение психологического климата в коллективе и сейчас я ознакомлю вас с результатами данного исследования. (результаты диагностики)

Из полученных результатов мы с вами видим над, чем нам необходимо всем работать.

Упражнение 4. Давайте попробуем все вместе разработать план работы по нормализации психологического климата в нашем коллективе. Работа в микрогруппах.

Психолог: и в заключении предлагаю вам выполнить упражнение 5 «Богатство и многообразие».

Упражнение направленно на то, чтобы в образно-визуальной форме выявить ценность многообразия на примере данной конкретной группы.

Каждой группе выдается лист ватмана, клей и геометрические фигуры из цветной бумаги разного размера и формы. Необходимо составить картину, дать ей название и презентовать свое творение. (работа в микрогруппах)

Финализация упражнения: мы все разные, каждый из нас ценен своей неповторимостью и если мы не складываемся в единую картину, то мы остаемся только ворохом бумаги. И только при наличии положительных показателей психологического климата мы с вами можем считаться полноценным коллективом.

«В последнее время мы стали уставать не столько от работы, от общения с детьми, сколько от предательства, безудержного хамства. Ужасно, уже научились прикидывать, чего и от кого в какой ситуации ждать. И заслониться, и держать удар. Ненормальная жизнь, в которой мало на кого можно положиться, становится нормой. Нормой становится то, что никто никому не нужен. Каждый в глубине души ждёт сочувствия, тепла, рассчитывает на всё это, но ни с кем не хочет делиться собственным», — так говорил педагог и публицист Симон Соловейчик. А нам кажется, что эти слова в полной мере можно отнести к нашим дням, к нашему времени.

Климат называют благоприятным, если в коллективе царит атмосфера доброжелательности, заботы о каждом, доверия и требовательности. Если члены коллектива готовы к работе, проявляют творчество и достигают высокого качества, работая без контроля и неся ответственность за дело. Если в коллективе каждый защищен, чувствует причастность ко всему происходящему и активно вступает в общение.

Каждый член коллектива с благоприятным климатом уверен в себе, поскольку чувствует себя принятым, знает свои достоинства, свободен в выражении собственного мнения. Мы должны с вами помнить, что психологический климат это дел наших с вами рук.

Рекомендации педагогам по созданию благоприятного психологического климата в коллективе:

1. Развивайте в себе такое качество, как терпимость к другим людям, коллегам, ученикам. Нетерпимость приводит к накоплению агрессии, которая в любой момент может вылиться на не в чем не повинных людей, в том числе на близких.
2. Избегайте критиковать других, лучше действительно попытайтесь понять поведение другого человека.
3. Учитесь снимать эмоциональное напряжение после рабочего дня; боритесь с эмоциональным выгоранием.
4. Радуйтесь успехам своих коллег, тогда при вашем успехе, за вас будет, кому порадоваться.
5. Избегайте ненужной конкуренции. Ставьте перед собой реальные цели.
6. Находите время для развлечений, хобби. Встречайтесь с коллегами в неформальной обстановке – это способствует сплочению.
7. Ведите здоровый образ жизни: не забывайте о пользе физических нагрузок, прогулках на свежем воздухе и полезной пище.

#### 8. Методика «Самооценка стиля управления»

Инструкция. По каждому пункту опросника ответьте, долго не задумываясь, «да» или «нет» в зависимости от того, согласны ли вы с высказанным в нем утверждением, и в бланке для ответов сделайте соответствующую пометку.

##### Текст опросника

В работе с людьми я предпочитаю, чтобы они беспрекословно выполняли мои распоряжения.

В трудных ситуациях я, принимая решение, всегда думаю о других, а потом о себе.

Меня раздражает, когда кто-то проявляет слишком много инициативы.

Как правило, я не полагаюсь на своих помощников.

Я умею объективно оценивать своих подчиненных, выделяя среди них сильных и слабых.

Я часто советуюсь со своими помощниками, прежде чем отдать ответственное распоряжение.

Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызывать у подчиненных раздражения.

Я всегда требую от подчиненных неукоснительного выполнения моих распоряжений.

Мне легче работать одному, чем кем-то руководить.

Я игнорирую коллективное руководство, чтобы обеспечить эффективность единоначалия.

Чтобы не подорвать свой авторитет, я не признаю своих ошибок.

На грубость подчиненного я стараюсь отреагировать так, чтобы не вызвать конфликт.

Я делаю все, чтобы подчиненные охотно выполняли мои распоряжения.

Я всегда стремлюсь быть первым во всех начинаниях коллектива.

Мне легче подстроиться под мнение большинства коллектива, чем выступить против него.

Мне приходится чаще просить, чем требовать.

Я предоставляю хорошим специалистам большую свободу в решении сложных задач, особо их не контролирую.

Мне нравится обсуждать и анализировать с подчиненными проблемы коллектива.

Мои помощники справляются не только со своими, но и с моими обязанностями.

Мне легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными, которых всегда можно «поставить на место».

Я всегда добиваюсь выполнения своих распоряжений, даже наперекор обстоятельствам.

Чтобы лучше понять подчиненных, я стараюсь представить себя на их месте.

Самое трудное для меня — вмешиваться в ход работы людей, требовать от них дополнительных усилий.

Меня больше волнуют собственные проблемы, чем проблемы подчиненных.

Я думаю, что управление людьми должно быть гибким: нельзя использовать ни железную непреклонность, ни панибратство.

Руководство людьми я представляю себе как мучительное занятие.

Я стараюсь развивать в коллективе сотрудничество и взаимопомощь.

Я с благодарностью отношусь к советам и предложениям подчиненных.

Иногда мне кажется, что в коллективе я лишний человек. Эффективность управления достигается тогда, когда подчиненные являются лишь исполнителями решений начальника.

Лучше всего предоставлять коллективу полную самостоятельность и ни во что не вмешиваться.

Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости к подчиненным.

Главное в руководстве — умело распределить свои обязанности между помощниками.

Обработка результатов и выводы

За каждый утвердительный ответ начисляется 1 балл.

Ключ к расшифровке данных

О склонности к авторитарному стилю руководства свидетельствуют утвердительные ответы по пунктам: 1, 3, 4, 8, 10, 11, 14, 15, 21, 22, 30.

О склонности к демократическому стилю руководства свидетельствуют утвердительные ответы по пунктам 2, 5, 6, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 27, 28.



О склонности к либеральному (попустительскому) стилю руководства свидетельствуют утвердительные ответы по пунктам 7, 9, 16, 17, 20, 23, 26, 29, 31, 32, 33.

Подсчитывается сумма набранных по каждой шкале (по каждому стилю) баллов.

Степень выраженности каждого стиля: 0—3 балла — слабая:

7 баллов — средняя; 8—11 баллов — высокая.

Если по всем шкалам оценки низкие, то стиль не сформирован, если высокие — то речь может идти о смешанном стиле управления. Преобладание оценок по одной из шкал на 3 и больше балла свидетельствует о большей склонности к стилю, характеризуемому этой шкалой.