

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
ФАКУЛЬТЕТ ПСИХОЛОГИИ
КАФЕДРА ПЕДАГОГИКИ

**ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ
В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ КОЛЛЕКТИВЕ
ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ:
УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АСПЕКТ**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки
44.04.01 Педагогическое образование,
магистерская программа «Управление в сфере образования»
заочной формы обучения, группы 02061667
Смоляной Ирины Васильевны

Научный руководитель:
Кандидат педагогических наук,
Доцент кафедры педагогики
Е.И. Ерошенкова

Рецензент:
зав. детским садом №46
«Колокольчик» г. Белгорода
Попова И.А.

БЕЛГОРОД 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА I ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ КОЛЛЕКТИВЕ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АСПЕКТ.....	9
1.1. Сущность понятий «управление» и «психологический климат» в психолого-педагогической литературе.....	9
1.2. Формирование благоприятного психологического климата в коллективе.....	15
1.3. Роль личности руководителя образовательной организации в создании психологического климата в коллективе.....	26
ГЛАВА II АНАЛИЗ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ КОЛЛЕКТИВЕ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ МОУ СОШ №3 ГОРОДА АЛЕКСЕЕВКИ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ.....	34
2.1. Диагностика психологического климата.....	34
2.2. Имидж руководителя школы как механизм управления психологическим климатом в профессиональном коллективе.....	39
2.3. Директор школы как ключевая фигура в управлении образовательной организации.....	42
ГЛАВА III НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА	

В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ КОЛЛЕКТИВЕ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	49
3.1. Программа создания благоприятного психологического климата в общеобразовательной организации.....	49
3.2. Годовой план работы по созданию психологически благоприятного климата образовательной среды школы...	52
3.3. Игры для создания благоприятного психологического климата в общеобразовательной организации.....	57
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	63
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	74
ПРИЛОЖЕНИЯ	79

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Психологический климат в профессиональном коллективе является важнейшим условием для активной деятельности участников педагогического процесса. Стремление к созданию благоприятного психологического климата - главная задача образовательной организации, а его совершенствование - это непрерывный процесс взаимодействия его основных звеньев и условия для активной деятельности участников педагогического процесса. От климата в профессиональном коллективе общеобразовательной организации зависит успешность коллектива в целом и его стремление к поставленным учебным целям. Благоприятный психологический климат оказывает стимулирующее действие, повышающее творческую инициативу и работоспособность.

В центре создания благоприятного психологического климата в общеобразовательной организации стоит его руководитель. Эмоциональную поддержку коллектива будет иметь руководитель, который оправдывает надежды педагогов, обладает уважением. Для руководителя важны социально-психологические качества, высокий уровень развития которых делает руководителя психологически привлекательным. Данное условие способствует тому, что руководитель признается лидером – уважаемым человеком в коллективе из-за его умения сотрудничать.

Коллектив педагогов – сложная многокомпонентная система, в которой люди разного возраста, пола, темперамента взаимодействуют и занимаются важным делом – воспитанием молодого поколения. Ежедневно в ходе рутинной работы могут возникать проблемы и конфликты, из которых необходимо найти достойный выход.

В благоприятных психологических условиях заниматься повышением компетентности значительно проще и легче предотвращать возможные

конфликты. В условиях непрерывного повышения требований к педагогам, социально-психологический климат является лидирующим фактором, влияющим на эффективность трудового коллектива.

Таким образом, актуальность данного исследования определяется сложившимся противоречием между необходимостью создания и поддержания благоприятного психологического климата в профессиональном коллективе общеобразовательной организации и несовершенством применяемых методов психологического климата в указанной сфере, а также:

- практической необходимостью совершенствования благоприятной психологического климата в коллективе общеобразовательной организации;
- потребностью в проведении мероприятий, направленных на создание и поддержание благоприятного психологического климата в общеобразовательной организации;
- необходимостью оптимизации методологических и технологических процессов сохранения благоприятного психологического климата в общеобразовательной организации.

Степень разработанности темы. Повышенный интерес к проблеме социально-психологического климата со стороны научного сообщества находит свое отражение в увеличении количества публикаций на эту тему.

Понятия «климат» берет свои истоки в социальной психологии. В настоящее время к пониманию природы социально-психологического климата насчитывается четыре подхода. Климат как общественно-психологический феномен, как отражение в сознании людей комплекса явлений, связанных с их взаимоотношением, условиями труда, методами его стимулирования нашли свое обоснование в трудах Кузьмина Е.С., Обозова Н.Н., Платонова К.К., Буева Л.П., Уледова А.К. Климат рассматривается как настроение группы людей и составляет общий эмоциональный настрой в работах Лутошкина А.Н., Русалиной А.А. Социально-психологический

климат как стиль взаимоотношений людей, в процессе которого складываются межличностные отношения, определяющие социальное и психологическое участие каждого члена коллектива рассматривается в работах Шепель В.М., Покровский В.А. Косолапов В.В., Щербань А.Н. определяют климат как социальная и психологическая совместимость членов группы, их единства, сплоченности.

Изучению управленческого аспекта в формировании благоприятного психологического климата общеобразовательной организации посвящены работы ряда ученых.

Актуальность темы, степень ее научной изученности определили **проблему исследования:** каковы управленческие направления совершенствования формирования психологического климата в общеобразовательной организации.

Объектом исследования является психологический климат в профессиональном коллективе.

Предметом исследования выступает процесс формирования психологического климата с точки зрения управленческого фактора.

Цель исследования – обосновать и экспериментально проверить направления совершенствования формирования психологического климата в общеобразовательной организации..

Для достижения указанной цели в работе были поставлены следующие **задачи:**

1. Изучить сущность понятия «психологический климат» в коллективе;
2. Провести теоретико-методологический анализ роли руководителя в формировании благоприятного психологического климата в общеобразовательной организации;
3. Исследовать психологический климат в коллективе на примере МОУ СОШ №3 города Алексеевки Белгородской области;

4. Разработать практические рекомендации по формированию благоприятного психологического климата в коллективе общеобразовательной организации.

Научная новизна. На основе анализа теоретических и эмпирических данных получены следующие научно обоснованные положения, обладающие определенной степенью научной новизны: уточнены понятия: «психологический климат», «климат в коллективе», «психологическая атмосфера коллектива»; выявлена совокупность факторов, оказывающих позитивное и негативное влияние на процесс формирования благоприятного психологического климата в общеобразовательной организации.

Практическая значимость включает в себя разработку: программу создания благоприятного психологического климата в общеобразовательной организации, годового плана работы по созданию психологически благоприятного климата образовательной среды школы, игр для создания благоприятного психологического климата в общеобразовательной организации.

Положения и выводы магистерской диссертации могут быть использованы в ходе организации работы общеобразовательных организаций. Материалы исследования могут быть использованы при подготовке и чтении лекций и проведении практических занятий бакалавров и магистров, обучающихся по направлению подготовки «Управление в образовании».

Методы исследования: теоретические: анализ психолого-педагогической литературы по проблеме исследования; эмпирические: тестирование, анкетирование.

Эмпирическую базу исследования составляют результаты исследования, проведенного автором среди педагогических работников МОУ СОШ №3 города Алексеевки Белгородской области.

Апробация работы и внедрение результатов исследования осуществлялась в ходе выступлений на:

– «Международной научно-практической конференции «Профессионально-педагогическая культура: опыт прошлого-вызовы современности» в рамках научной сессии НИУ «БелГУ» - 23-24 июня 2017 года, на заседании секции «Социокультурные основания воспитательной работы в образовательных организациях» с докладом «Имидж руководителя школы как механизм управления психологическим климатом в профессиональном коллективе»;

– «Международной научно-практической конференции «Воспитание в современном социокультурном образовательном пространстве: опыт, проблемы, перспективы» в рамках научной сессии НИУ «БелГУ»- 7-8 июня 2018 года, на заседании секции «Актуальные проблемы педагогики и психологии воспитания» с докладом «Директор школы как ключевая фигура в управлении образовательной организацией».

Теоретические положения и эмпирические результаты исследования отражены в публикациях автора.

Структура магистерской диссертации состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, приложений.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ КОЛЛЕКТИВЕ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АСПЕКТ

1.1. Сущность понятий «управление» и «психологический климат» в психолого-педагогической литературе

Под управлением обычно подразумевают деятельность, которая направлена на разработку решений, порядок организации, критерии контроля, координирование действий объекта в соответствии с поставленной целью, анализ и итоговую оценку на основе достоверной информации.

Целью управленческой деятельности любой образовательной организации является обеспечение его оптимального функционирования в достижении эффективности образовательного процесса при наименьших затратах времени, ресурсов, сил.

Формирование подходящей социально-психологической атмосферы в коллективе образовательной организации является одной из важных составляющих всего образовательного процесса. Учитывается совокупность социально-психологических параметров коллектива, а также порядок взаимоотношений в нем, и самое главное - формируется благоприятный психологический настрой коллектива, проявляющийся в самых разных аспектах его жизнедеятельности.

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 в образовательной организации просматривается в расположении людей друг к другу и отношении к общим

задачам, но на этом не заканчивается. Он очень заметен и в отношении сотрудников к миру в целом, на их мировоззрении и мировосприятии. А также это проявится во всей совокупности жизненных убеждений человека, который является членом указанного трудового коллектива. Таким образом, социально-психологическая обстановка в коллективе безусловно отразится и в отношении каждого из сотрудников к самому себе. Это обстоятельство складывается в конкретную ситуацию - социальную форму самоотношения и самоидентификации личности.

В итоге формируется определенная структура первичных и последующих, прямых и косвенных проявлений психо-социального климата.

Исследование вопроса формирования благоприятного социально-психологического климата в педагогических коллективах, понимаемого как один из важнейших показателей высококачественного образования в сегодняшнем мире, обретает большое значение в связи с возрастающими требованиями к эффективности управленческой деятельности руководителя образовательной организации.

Рассмотрим некоторые факторы, влияющие на создание социально-психологического климата в коллективе образовательной организации.

1. Коммуникабельность его членов, которая понимается как наиболее удачное сочетание качеств сотрудников, и обеспечивает эффективную совместную деятельность, а также повышает личную производительность. Совместимость отражается во взаимопонимании, взаимовыручке, сочувствии, эмпатии членов коллектива друг другу.

Совместимость имеет 3 уровня: психофизиологический, психологический и социально-психологический.

В основе *психофизиологического уровня* совместимости лежит наилучшее сочетание свойств системы органов чувств (зрение, слух, осязание и т.д.) и свойств темперамента. Данный уровень совместимости

имеет особенное значение в случае осуществления совместной деятельности. Холерик и флегматик выполняют задачи с разным темпом, а это вызывает перебои в работе и напряженное состояние работников. Значит, при распределении физических нагрузок и поручении отдельных видов работ следует учитывать особенности индивидуальной психической деятельности сотрудников (разную выносливость членов коллектива, скорость их мышления, особенности восприятия, внимания).

На *психологическом уровне* предполагается совместимость характеров, мотивов, типов поведения. При несовместимости у работников появляется стремление избегать друг друга, а в случае необходимости контактировать - возникают отрицательные эмоциональные состояния и даже конфликты.

Психологическая совместимость может быть обеспечена при похожих характеристиках тех, кто участвует в совместной деятельности. Людям, которые похожи друг на друга, проще выстроить систему взаимодействия. Похожесть обеспечивает появление чувства безопасности и уверенности в себе, повышает самооценку. Основой психологической совместимости являются и отличия характеристик с учетом принципа взаимодополняемости. В таких случаях говорят, что люди подходят друг другу. Условиями и результатами подобной совместимости могут быть межличностная симпатия, расположение участников друг к другу при взаимодействии. На уровень психологической совместимости среди педагогических работников будет влиять и то, насколько схожим будет состав рабочей группы по разным социальным и психологическим критериям.

Позитивный *социально-психологический климат* в коллективе образовательной организации играет важную роль в повышении производительности труда, степени удовлетворенности работников трудом и коллективом. Социально-психологический климат возникает спонтанно. Но благоприятный климат не становится обычным следствием провозглашаемых

девизов и усилий руководителей. Он является итогом планомерной систематической психологической работы с сотрудниками, возникае при осуществлении особых мероприятий, которые направлены на построение отношений между руководителем и коллективом.

Первым описал содержание социально-психологического климата В.М. Шепель. Психологический климат, на его взгляд - это эмоциональный аспект психологических связей участников коллектива, который возникает на основе их симпатии, общности характеров, интересов, стремлений. Он говорил, что характер взаимоотношений в организации имеет 3 составляющие:

В первую очередь, это социальный климат, определяющийся осознанностью общих целей и задач организации. Второй составляющей является моральный климат, определяемый установленными моральными ценностями в организации. Третьей составляющей он назвал психологический климат, т.е. неформальные отношения, складывающиеся между работниками.

Совокупностью составляющих и называется социально-психологический климат коллектива организации.

Отношения в трудовом коллективе обуславливают два фактора: основная деятельность (формальные отношения) и отношениями между сотрудниками (неофициальные отношения). Неформальные межличностные отношения между членами коллектива и называются социально-психологическим климатом, характеризующимся крепкими внутренними связями в коллективе.

Социально-психологический климат как общее положение дел в организации включает в себя большой комплекс разнообразных характеристик. Разработан конкретный список показателей, на основании которых оценивается уровень и состояние социально-психологического климата в коллективе. При его изучении основными показателями считают:

степень удовлетворенности сотрудников организации характером и содержанием труда, эффективность взаимоотношений работников и менеджеров, стиль управления фирмой, уровень конфликтности в отношениях, профессионализм персонала.

Роль руководителя организации очень важна в обеспечении благоприятного социально-психологического климата, так как работа управляющего организацией - это умственный труд, включающий три составляющие: организационно-административную и воспитательную, аналитическую и конструктивную; информационно-технологическую.

Все роли можно разделить на три типа: роли при межличностных коммуникациях; информационные роли; роли при принятии решений.

К типу межличностных ролей будет относиться роль условного руководителя организации, роль лидера и роль связующего звена. К обязанностям менеджера относится выполнение стандартных функций социального или правового характера. На его плечах мотивация и активизация подчиненных, набор и подготовка работников, обеспечение развития сети внешних контактов и источников информации, предоставляющих нужные сведения и оказывающих необходимые услуги.

Часто в коллективе образовательной организации находятся люди, недовольные какими-либо моментами общей деятельности сотрудников или отдельных членов коллектива, связанных с профессиональным выгоранием. В таком случае личная неприязнь, чрезмерная принципиальность и другое послужат причиной или поводом для образования конфликта.

Выделим главные факторы социально-психологического климата:

- высокое доверие и обоснованная требовательность друг к другу;
- неагрессивная и конструктивная критика;
- хорошая осведомленность всего коллектива о его задачах и положении дел при их выполнении. Своевременно получаемая достоверная

информация создаст у членов коллектива чувство уверенности в себе, в важности своего участия - даже при неблагоприятных прогнозах. В таком случае ясно, откуда и почему могут быть неприятности и как их преодолеть. При отсутствии ограничений в получении информации у человека формируется доверие и уважение, позволяющее обрести душевный комфорт и снизить степень тревожности и ожидания конфликта;

- возможность выразить собственное мнение в обсуждении вопросов, которые касаются всех участников коллектива;

- отсутствие давления руководителей на подчиненных и признание за ними права принимать значимые для группы решения;

- способность терпимо воспринимать чужие мнения;

- большая эмоциональная включенность и оказание взаимопомощи;

- взятие личной ответственности за общее дело каждым из сотрудников;

- возможность членов коллектива чувствовать себя в безопасности: понимание, что от них ждут лучшее, а в при проступке есть шанс исправиться;

- проецирование сотрудниками положительного отношения друг к другу на отношения ко всем участникам педагогического коллектива.

Невозможно ожидать, что нужные отношения членов коллектива возникнут самопроизвольно, их нужно осознанно формировать.

Таким образом, в данном случае, роль руководителя в формировании благоприятного социально - психологического климата будет решающей. Пользу от проведенной работы сложно переоценить.

1.2.Формирование благоприятного психологического климата в коллективе

В.М. Шепель дал определение благоприятному психологическому климату, как эмоциональной окраске психологических связей членов коллектива, которая возникает на основе их близости, симпатии, совпадение характеров, интересов, склонностей [45]. Психологический климат, по его мнению, состоит из трех климатических зон. Первая из них – это социальный климат, определяющийся осознанием целей и задач, гарантированностью соблюдения всех конституционных прав и обязанностей работников как граждан. Вторая климатическая зона представляет собой моральный климат, определяющийся принятыми моральными ценностями в данной группе. Третья климатическая зона – это психологический климат – неофициальные отношения, которые складываются между работниками, находящимися в непосредственном контакте друг с другом.

По мнению Н. Н. Обозова, психологический климат представляет собой микроклимат, находящийся на стыке социального и морального климата. Данная комплексная психологическая характеристика является отражением состояние взаимоотношений и степень удовлетворенности сотрудников климатом в коллективе [45].

«Психологическая атмосфера коллектива» – совокупность психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в коллективе [37]. По мнению В. П. Прядеина, этот термин подразумевает душевную атмосферу и с точки зрения психологии он выполняет значимые функции, представляющие собой:

1. Консолидирующую – объединение членов образовательного коллектива, где общей целью является воспитание молодого поколения, организация образовательного процесса.

2. Стимулирующую – инициация творческого потенциала, поддержание инициатив, реализующихся в общеобразовательном процессе.
3. Стабилизирующую – становление и поддержание прочных межличностных отношений внутри профессионального коллектива.
4. Регулирующую – соблюдение этических правил во взаимоотношении в коллективе [32].

Выделяются свойства благоприятного психологического климата, а именно:

- ✓ взаимное доверие между членами коллектива;
- ✓ конструктивная критика;
- ✓ возможность активно выразить свое мнение во время дискуссии о планировании жизни коллектива;
- ✓ отсутствие давления руководителя на педагогов;
- ✓ информированность членов коллектива о состоянии текущих задач;
- ✓ удовлетворенность работой;
- ✓ принятие на себя ответственности в ежедневных делах за каждым из членов коллектива [24].

Благоприятный психологический климат в работах В.В. Гуленко определяются как эмоционально-психологическое настроение коллектива, в котором на эмоциональном уровне отражаются личные, деловые взаимоотношения его членов, определяющиеся их ценностными ориентациями, моральными нормами и общими интересами. Он формируется в процессе работы. При этом соревнование или скрытое соперничество становятся очень заметными [8].

Р.С. Немов рассматривает это понятие, как отражение взаимоотношений между людьми, где главный тон настроения в коллективе связан с удовлетворением условий жизнедеятельности, стилем управления и другими многими факторами. И определяет его эмоциональная окраска

связей в коллективе, которая напрямую зависит от совпадения характеров, темперамента, интересов и склонностей [28].

Психологический климат – это совокупность факторов социальной обстановки и результат воздействия на сознание внутренних и внешних факторов [34].

Спустя время, психологический климат отражает объективную характеристику всего коллектива и начинает воздействовать на коллектив. Климат может стать благоприятным, дарить радость от общения, доверия, чувства комфорта и защищенности, взаимной поддержки. Неблагоприятный психологический климат, напротив, характеризуется пессимизмом, раздражительностью, нежеланием работать, откладыванием дел на последний момент, профессиональным выгоранием.

Руководитель образовательного учреждения напрямую влияет на формирование психологического климата в коллективе, может его целенаправленно регулировать для наилучшего достижения поставленных задач. Он обязан владеть всеми закономерностями создания благоприятного психологического климата и выстраивать свою работу таким образом, чтобы в ежедневной работе преобладали его положительные моменты [27].

Психологический климат формируется на двух уровнях: статическом и динамическом [38]. Первый уровень – устойчивое и стабильное состояние, которое, при его формировании долго существует и не разрушается. Второй уровень – каждодневный настрой каждого сотрудника на работу. Этот уровень определяется как «психологическая атмосфера». В отличие от психологического климата, она характеризуется быстрыми изменениями и практически не осознается людьми. Изменение психологической атмосферы влияет на настроение и работоспособность личности в течение всего дня. Изменения же климата всегда более выражены и заметны. Они осознаются и

переживаются сотрудниками более остро, однако, чаще всего человек успевает адаптироваться к ним за длительное время.

Климат профессионального коллектива – мощный фактор жизнедеятельности человека, способный оказывать сильное воздействие на систему социальных отношений, на образ жизни людей, на состояние здоровья, работоспособность, творческую вдохновенность [30].

Зависит социально-психологический климат от множества факторов, оказывающих как положительное, так и отрицательное воздействие на него. Руководитель может оказать влияние лишь на некоторые из них. Эти факторы подразделяются на внешние и внутренние. Внешние создаются событиями, происходящими вне организации: обстановка в семье, социальные проблемы региона, новости по телевизору и т. п. 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 внимательным к членам коллектива и максимально стремиться к избавлению от них. Внутренним климатообразующие факторы: стиль руководства, максимально влияющий на настроение людей и взаимоотношения между ними. Степень удовлетворенности стилем руководства ведет к формированию отношения к работе в целом [27]. Недовольство работников образовательного учреждения стилем руководства отрицательно сказывается на социально-психологическом климате [14].

Через личные качества работников, такие как, отличное знание технологии работы, уверенность в себе, креативность, стрессоустойчивость – 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 страхуеться от нарушений.

Психологическая совместимость – это социально-психологическая характеристика группы, 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, педагоги Л.Ж. Митина, В.А. Караковский рекомендуют при возможности смешанные по половому составу коллективы. И.И. Маркова утверждала, что женские коллективы более подвержены колебаниям социально-психологического климата, чем мужские. А педагогический коллектив традиционно считается женским коллективом [25].

Если рассматривать типы психологического климата в педагогическом коллективе, то, по мнению В.И. Журавлева можно выделить следующие типы, а именно: личностно-активный и личностно-пассивный [25]. Личностно-активный тип климата характеризуется заботой о развитии личности работника и самореализации в профессиональном и личностном отношении. Особенно высокой оценки здесь удостоиваются те, чьи личные усилия соответствуют целям школьной организации и профессиональной эффективности. Часто бывает так, что в коллективе сформировалась устойчивая традиция добрых личных взаимоотношений, работник ощущает

заботливое отношение как со стороны администрации, так и коллег. Иногда это состояние выражается в формуле: «работа как родной дом». Сама по себе эта формула имеет мощный позитивный подтекст, характеризующий профессию как высшую ценность, приравниваемую по значимости к семье. Однако, при условии наличия только дружеских эмоций, когда профессиональные требования уходят на второй план, то это может очень затруднять эффективность работы и порождать личностно-пассивный тип психологического климата. Тип психологического климата в коллективе напрямую зависит от действий руководителя. Обязанность руководителя – поддерживать ценностные ориентиры, стимулировать творческую направленность деятельности, формировать доброжелательную атмосферу и корректировать место каждой личности в коллективе.

Уровень вовлечения руководителя в процесс управления коллективом напрямую обеспечивает уравновешенное психологическое состояние педагога, способное стимулировать его на эффективную деятельность.

Формирование психологического климата определяется факторами, которые помогают анализировать работоспособность всего коллектива. В.В. Травин проанализировал следующие из них [42]:

1. Социально-психологическая совместимость относится ко всем членам коллектива. Совместимость сотрудников повышает работоспособность коллектива в целом. Это проявление сочувствия и эмпатии.

2. Психологическая совместимость – это способность людей работать вместе, сочетая личностные качества для преодоления общей цели. Данный фактор самый значимый на психологический климат в коллективе. В случае несовместимости сотрудников появляются конфликты, которые ухудшают эмоциональное состояние. Похожим друг на друга членам

коллектива легче наладить взаимодействие. Сходство позволяет им увереннее действовать, повышает самооценку.

Уровни совместимости благоприятного психологического климата.

1. Психофизический уровень совместимости имеет в основе максимальное сочетание органов чувств (зрение, обоняние, осязание и т. д.). Совместимость типов темперамента, характера, имеет особое значение в совместной деятельности. Например: холерик и флегматик будут выполнять задание в различных темпах, что соответственно повлечет за собой в работе и напряженные отношения между ними.

2. Психологический уровень совместимости предполагает совместимость характеров, мотивов поведения, типов.

3. Социально-психологический уровень совместимости содержит согласование социальных ролей, установок, интересов. Если оба субъекта хотят быть доминантными, им будет сложно организовать совместную деятельность. Один из них все равно будет обязан подчиниться. Психологическую совместимость характеризуют: уравновешенность, терпение, доверие по отношению к партнеру [42].

Ведущая роль при создании положительного психологического климата в общеобразовательной организации отдается стилю управления администрации или отдельно руководителю учреждения [26]. И именно роли руководителя отводится ведущее место. Демократический стиль управления способствует развитию общительности и доверительности во взаимоотношениях, укрепляет их. Участие всех членов коллектива в процессе управления способствует оптимизации психологического климата.

Авторитарный стиль, напротив, прививает враждебность, заискивание, недоверие. Но если этот стиль приводит к успеху в некоторых областях, к примеру, в армии.

Попустительский стиль влечет за собой низкое качество труда, снижает продуктивность, что в свою очередь, приводит к формированию неблагоприятного психологического климата.

Нездоровая рабочая атмосфера возникает в том коллективе, где руководитель завышает требования к сотрудникам, не прибегает к поощрению, не ценит вклад сотрудников в общую деятельность, запугивает, прилюдно критикует и не прислушивается к мнению сотрудников, не обращает внимание на их интересы и просьбы [19]. Страх наказания приводит к неосознанному стремлению избежать ответственности за возможные ошибки и перекладывание вины на других. Обычно, на эту роль негласно выбирается человек, не виновный в случившемся, но отличающийся от других коллег неспособностью постоять за себя. Даже при использовании руководителем авторитарного стиля управления, климат в коллективе может быть позитивным, если при принятии решения будут учтены интересы служащих и обоснованы действия. Успех работы педагогического коллектива пропорционально зависит от умения руководителя организовать рабочий процесс, от замотивированности коллектива и соответствующей качественной оценки деятельности педагогов. В условиях постоянно изменяющихся требований необходимы изменения мышления и стиля работы руководителей [24]. Это непрерывный и поступательно усложняющийся процесс. От своевременных и грамотных действий руководителя образовательного учреждения зависит атмосфера коллектива и его эффективная деятельность. Руководитель должен непрерывно совершенствовать свое педагогическое мастерство, выбирать методы воздействия на сотрудников адекватно конкретным условиям и соотносить полученные результаты с поставленными целями.

К напряженности отношений в коллективе и возникновению конфликтов приводит неструктурированное распределение функциональных

обязанностей между сотрудниками и их психологическая несовместимость [38].

Способствует формированию благоприятного климата интересная, разнообразная, творческая и соответствующая профессиональному уровню сотрудника работа, позволяющая реализовать весь творческий потенциал и профессионально вырасти в коллектив. Удовлетворенность условиями труда, материальная составляющая, грамотное материальное и моральное стимулирование, социальное обеспечение, распределение отпусков, режим работы, перспективы карьерного роста, возможностью повышения профессионализма, компетентность коллег, характер деловых и личных отношений в коллективе по вертикали и горизонтали делает работу привлекательной. Монотонная и однообразная работа при ее высокой ответственности и стрессогенном характере косвенно могут ухудшать психологический климат в рабочем коллективе. Наличие методического кабинета и оснащение пособиями и материалами, наличие учебного оборудования повышают эффективность работы педагога и удовлетворенность своим трудом. При составлении документов отсутствие полной информации по вопросам их составления, низкая скорость донесения коллективу сроков и требований к проведению конкурсов и конференций ведет к возникновению недоверия и негативно-настроенного отношения к администрации. Совокупность этих факторов составляет социально - психологический климат в педагогическом коллективе. Благоприятные отношения между сотрудниками нужно формировать, в связи с чем перед администрацией стоит важная задача по разработке и применению мер для эффективного управления социально - психологическим климатом. Показателем благоприятного психологического климата в коллективе, является степень его благоприятности. Благоприятная психологическая обстановка в коллективе способствует повышению эффективности

профессиональной деятельности и улучшает психологическое здоровье членов коллектива. Р.С. Немов выделяет следующие основные составляющие психологического здоровья членов коллектива [42]:

- доверие;
- доброжелательность и взаимная симпатия;
- уважение индивидуальности коллеги;
- эмпатия – сочувствие друг другу;
- наличие взаимопомощи в стрессовых ситуациях;
- взаимопонимание;
- самопознание и раскрытие внутренних резервов и уникальности;
- бодрое и жизнерадостное настроения;
- совместное проведение времени и участие в совместной деятельности.
- уважение мнение другого члена коллектива;
- переживание достижений и неудач коллектива как собственных;
- гордость за коллектив.
- активный коллектив;
- доброжелательность по отношению к новым членам коллектива;
- коллективная работа;
- справедливость по отношению ко всем членам, поддержка и защита слабых.

Основные барьеры, являющиеся препятствиями в педагогической работе коллектива болезнь, неспособность распределять свое время, жизненные обстоятельства, неадекватная обратная связь, отсутствие поддержки и помощи со стороны руководителя, разочарование в результате неудачи. К факторам, стимулирующим педагогическую работу, относятся желание к непрерывному обучению, позитивный пример и влияние коллег и руководителя; профессиональный интерес к работе; доверие; самообразование.

В.А. Караковский пишет, что «одним из условий развития благоприятного морально-психологического климата коллектива являются традиции, существующие в конкретном учреждении, коллективные настроения. Это исторически сложившиеся и передаваемые из поколения в поколение обычаи, нормы поведения, взгляды, вкусы. Постоянное введение в систему образовательного учреждения инноваций обеспечивает ее развитие, что может нарушать стабильность функционирования воспитательной системы. Традиции же способствуют сохранению здорового равновесия. Необходимо помнить, что традиции не должны быть надуманными или искусственными» [17].

Таким образом, один из эффективных методов исследования межличностных отношений, доступных руководителю образовательной организации – это углубленное изучение социальных фактов, конкретных поступков и действий людей, таких как взаимопомощь, дружба, конфликты. Внимательность к данным явлениям позволит руководителю образовательного учреждения изучить межличностные отношения подчиненных и создать условия для благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

1.3 Роль личности руководителя образовательной организации в создании психологического климата в коллективе

Личность руководителя важна в создании благоприятного психологического климата. Под понятием «личность» подразумевается совокупность свойств, присущих определенному человеку и составляющих его индивидуальность. В словаре Ф. Ф. Ушакова это понятие – отдельное человеческое я, человеческая индивидуальность, как носитель отдельных социальных и субъективных признаков и свойств. Психологический словарь Р. С. Немова предлагает следующее толкование – это аспекты или ипостаси души, обитающей в действительном мире, там же термин «личность руководителя», трактуется как, совокупность качеств и свойств, необходимых для успешной руководящей деятельности.

Как известно, руководитель школы (директор) – ключевая фигура в сфере образования, определяющая успешность реализации происходящих изменений в образовании. Как считают многие специалисты в области педагогического менеджмента, директор современной школы – это эффективный руководитель, обладающий такими качествами, как: компетентность, коммуникабельность, внимательное отношение к подчиненным, смелость в принятии решений, способность творчески решать проблемы.

По нашему мнению, исходя из анализа психолого-педагогической литературы, собственных наблюдений, эффективный руководитель (директор) школы – это:

- творческая личность, способная преодолевать стереотипы и находить нетрадиционные пути решения стоящих перед школой задач, создавать и использовать инновационные управленческие технологии;
- личность, постоянно работающая над собой, над своими профессиональными и личностными качествами;

- стратег, видящий перспективу развития своей школы на несколько лет вперед;
- личность, вдохновляющая своим примером педагогический коллектив.

Отдельно хотелось бы остановиться на роли руководителя в создании социально-психологического климата в коллективе. Она, безусловно, велика и многогранна. При этом необходимо стремление всех субъектов образовательного процесса к созданию условий для поддержания благоприятного психологического климата в общеобразовательной организации. Современные условия развития школы таковы, что приходится работать в атмосфере постоянного поиска, инноваций, гибкого принятия тех нововведений, которые необходимы сегодня школе. Отсюда появляется проблема создания и поддержания благоприятного морально-психологического климата в профессиональном коллективе.

Характеристика руководителя образовательной организации, как субъекта управленческого труда включает структуру базовых социальных ролей, которые он обязан выполнять в силу своего статусного положения [24].

Структура социальных ролей руководителя образовательной организации:

✓ Представительская роль осуществление благоприятных взаимоотношения с внешней средой, достойное представление себя и своего коллектива. К наиболее важным качествам относятся культура общения, умение слушать, говорить и убеждать.

✓ Роль генератора идей и целей. Творческое мышление, креативность, развитое мировоззрение, профессионализм в управлении – качества, характерные для этой социальной роли.

✓ Аналитическая роль – развитые способности к аналитической работе, умение организовать свою и коллективную деятельность, предвидеть возможные результаты.

✓ Роль принимающего решения и способность нести ответственность за их последствия. Принятие решения – основная задача руководителя, определяющая жизнедеятельность системы управления и поддержания благоприятного психологического климата в коллективе.

✓ Роль организатора – организация исполнения принятых решений.

✓ Роль коммуникатора – ориентирование поведением людей в рамках конкретном образовательном учреждении.

✓ Роль выразителя и защитника интересов сотрудников образовательной организации - создание широкой и устойчивой социальной базы.

✓ Роль инноватора – выполнение руководителем не только рутинных процедур управления, но и серьезное занятие перспективами развития организации: дальновидность, понимание тенденций развития науки, осознание своей социальной миссии в конкретной системе управления. Тщательное продумывать линии введения инноваций, не внося напряжённости в коллектив.

✓ Роль критика объясняется спецификой управленческого труда. В связи с необходимостью критической оценкой результатов индивидуального и группового труда, общего состояния системы управления и поведения отдельного сотрудника, руководитель наделяется полномочиями, которые должны в соответствии с нравственно-этическими достоинствами и умением грамотно пользоваться критической в адрес подчиненных, быть самокритичным.

✓ Роль эксперта-арбитра – деятельность руководителя для согласования разных точек зрения, идей и предложений по проблемам

жизнедеятельности системы управления, согласования взаимодействия структур системы.

✓ Роль психотерапевта обусловлена психологической составляющей всех занятых в конкретной системе управления, их формального и неформального взаимодействия, разнообразием их психического состояния и, соответственно, характером и направленностью их организационного поведения. Забота о психическом здоровье сотрудника, здоровом социально-психологическом климате в системе требует глубоких знаний о психике человека – самом тонком и сложном предмете управленческого труда. Умение не только использовать, но и обеспечивать приращение психологического потенциала каждого отдельно и всех сотрудников вместе свидетельствует о высокой степени управленческого профессионализма руководителя.

✓ Роль лидера появляется и утверждается по мере проявления умений управлять другими людьми, их вниманием, настроением, желанием работать. Лидер должен уметь донести до их сознания значение тех или иных начинаний, уметь создавать обстановку взаимного доверия между собой и сотрудниками, являться примером умения управлять собой. Люди всегда хотят, чтобы ими управляли достойные и профессионально квалифицированные люди, которых они могут наделять своим доверием и уважением, воспринимать как своих лидеров. Люди ценят успешного лидера, готовы помогать ему, поддерживают его.

Наиболее актуальными являются роли генератора идей и целевых установок и роль инноватора [28].

Социальные роли руководителя отражаются в его функциях:

1. Достижение групповой цели.
2. Сплочение группы и забота о ее сохранении.

В содержание функций входит решение задач, которые ориентированы на обеспечение постоянства состава коллектива, с налаживанием внутригрупповых отношений, в том числе отношений сотрудников с руководителем.

К числу основных задач относятся:

- ✓ обнаружение и разрешение эмоциональной напряжённости в коллективе;
- ✓ способность ободрить неактивных сотрудников, торможение стремления чрезмерно активных сотрудников к доминированию над более тихими;
- ✓ разрешение конфликтов;
- ✓ защита сотрудников от ущемления их личного достоинства;
- ✓ создание коллективизма и солидарности, поиск компромиссов в решении вопросов;
- ✓ поддержка собраний коллектива;
- ✓ внимательное и терпимое отношение к сотрудникам при решении вопросов, возникающих при совместной работе в коллективе;
- ✓ мотивация сотрудников;
- ✓ конструктивная критика.

Мотивация труда имеет большой вклад при создании благоприятного психологического климата. Мотивация труда - «процесс сопряжения целей предприятия и целей работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих». Этот процесс определяет возникновение, направление и способы осуществления конкретных форм деятельности руководителя, а также отражает производственные ситуации, которые руководитель стремится избежать. В образовательной организации выделяют несколько критериев оценки поведения её сотрудников. Можно выделить три типа таких мотивов: внешняя оценка, внутренняя, обеспечение условий работы и

отдыха. Первый – достижение успехов и статуса. Второй – внутренние критерии оценки профессиональной деятельности, качество деятельности, творческое начало в ней. Третий тип мотивов связан с обеспечением условий работы и отдыха. Потребности, а вслед за ними и мотивы профессиональной деятельности, формируются под воздействием внутренних и внешних факторов, которые могут меняться.

Внешними побудительными факторами, влияющими на возникновение потребностей, являются стимулы. Стимулы подразделяются на две группы: материальные и моральные. В свою очередь материальные стимулы можно разделить на материально-денежные и материально-неденежные. К первым относятся заработная плата, премии, доплаты, надбавки, ко вторым – ценные подарки, технические, эргономические, санитарно-гигиенические, организационные условия труда. Кроме того, стимулы могут классифицироваться по направленности эмоционального воздействия на человека (позитивные и негативные) и по объекту воздействия (индивидуальные и коллективные) [34].

Для успешного регулирования процессов развития и функционирования взаимоотношений, руководитель может руководствоваться правилом использования благотворного влияния на взаимоотношения людей слаженной деятельности, вовлекающей её участников в интересные деловые и личные контакты и сближающие их, позволяют глубже узнать друг друга; сохранение здоровой взаимосвязи в уже сложившихся отношениях, их развитие и обогащение; справедливость начальника. Если руководителю удастся избежать таких ошибок, как противопоставление подчинённых друг другу, захваливание одних и безосновательное порицание других, бездумное поощрение, то этим он создаст благоприятные социально-психологические условия для сближения людей.

Грамотный руководитель с уважением относится к сотрудникам, знает об их интересах и желаниях. Делать все, что в его силах, чтобы увеличить положительные эмоции и сгладить неприятные и конфликтные ситуации. Вера в творческие возможности своих сотрудников и их поддержка – залог успешной работы. При этом, поощрение и развитие у подчиненных творческих способностей является важной частью на пути создания благоприятного психологического климата. Одобрение творческих сотрудников как наедине, так и при коллегах и родителях – является мощным стимулом для работы и повышает настрой при выполнении даже самых сложных поручений. Руководитель должен установить сроки работы для выполнения каждой задачи и не являться кропотливым контролером. Так же, руководителю под силу создавать на рабочих местах дух единой и сплоченной команды, проводя с подчиненными совещания и привлекая их к формулировке целей и поиску решений. Так же для руководителя важно не делать все в одиночку, а делегировать свои полномочия. При этом, очень важна регулярная обратная связь. Компенсация затрат усилий сотрудников посредством надбавок к заработной плате, премий по результатам года так же приведет к укреплению благоприятного психологического климата. У подчиненных должны быть возможности для обучения и развития, позволяющие полностью использовать их потенциал и повысить уровень компетенции. Каждому руководителю образовательной организации под силу создание на работе климата доверия, уважения и поддержки.

Таким образом, рассмотрение теоретико-методологических основ исследования психологического климата в коллективе позволяет сделать ряд выводов:

1. Острая проблема создания благоприятного психологического климата в педагогическом коллективе обусловлена атмосферой работы, для которой характерна жесткая конкуренция, в том числе за качество и

профессионализм. Быстрая реакция на новые требования, умение приспосабливаться к частым изменениям структуры образовательного процесса и его функциональных обязанностей, психологическая неустойчивость приводят к ухудшению психологического климата.

2. Благоприятный психологический климат в общеобразовательной организации – это итог упорного ежедневного труда всего коллектива, при соблюдении ключевого условия – спланированной и организованной работы грамотным руководителем организации.

3. Роль руководителя в создании благоприятного морально - психологического климата в коллективе велика и многообразна. Необходимо стремление к созданию условий для поддержания благоприятного психологического климата. Для этого необходимо иметь чётко выстроенную методическую работу образовательной организации для формирования и поддержания психологического климата в коллективе.

ГЛАВА II. АНАЛИЗ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ КОЛЛЕКТИВЕ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ МОУ СОШ №3 ГОРОДА АЛЕКСЕЕВКИ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ.

2.1 Диагностика психологического климата

Исследование проводилось на базе МОУ СОШ №3 города Алексеевки Белгородской области. В исследовании принимали участие 20 преподавателей в возрасте от 22 до 56 лет и сам директор школы. Исследование проводилось в период с 2017 по 2019 года в несколько этапов:

Для диагностики психологического климата в коллективе были применены следующие тесты и анкеты:

1. Методика «Оценка психологического климата в педагогическом коллективе» (приложение 1);
2. Методика «способность педагога к эмпатии» (приложение 2);
3. Самодиагностика «психологический портрет педагога» (приложение 3);
4. Анкета «Оценка имиджа руководителя и общеобразовательного учреждения» (приложение 4).

Педагогический состав коллектива на протяжении последних трех лет не менялся, так как условия труда, которые предлагает руководство МОУ СОШ №3, соответствуют требованиям.

Для диагностики социально-психологического климата в педагогическом коллективе нашей школы, мы предложили сотрудникам методику оценки уровня психологического климата коллектива (А.Н.Лутошкин). Для изучения уровень благоприятности или неблагоприятности педагогического коллектива было предложено ответить на вопросы методики «Оценка психологического климата в педагогическом

коллективе» (приложение 1). В результате исследования нами были получены следующие результаты:

Таблица 1

Оценка психологического климата в педагогическом коллективе

	Уровни благосостоятельности					
	Высокая степень благосостоятельности	Средняя степень благосостоятельности	Низкая степень благосостоятельности	Начальная степень неблагосостоятельности	Средняя степень неблагосостоятельности	Высокая степень неблагосостоятельности
Психологический климат	10	8	2	0	0	0

Из таблицы видно, что у испытуемых преобладает средняя и высокая степень благоприятности социально-психологического климата. Большинство педагогов считает, что педагогический коллектив активен, полон энергии, доброжелателен, члены коллектива с уважением относятся и друг к другу и к детям.

Для более точного исследования, педагогам было предложено тестирование позволяющее определить уровень эмпатии (приложение 2). По нашим результатам в педагогическом коллективе преобладает высокий и средний уровень эмпатичности. Это говорит о хорошей коммуникабельности, деликатности, толерантности педагогов, их стремлении не допускать конфликты, находя компромиссные решения в общении друг с другом и детьми. Эмоциональные проявления находятся под самоконтролем, необходимо социальное одобрение своих действий.

Таблица 2

Определение уровня эмпатии

	Количество человек				
	Очень высокий уровень	Высокий уровень	Нормальный уровень	Низкий уровень	Очень низкий уровень
Эмпатия	10	7	3	0	0

Также нами была использована самодиагностика «Психологический портрет педагога» (Приложение 3).

Результаты обработки диагностики «Психологический портрет педагога» позволили определить преобладающий тип отношения педагогов школы к воспитанникам как к личности или объекту воздействия; психоэмоциональное состояние педагогов; их самооценку и стиль преподавания.

Шкала 1. Приоритетные ценности.

15 педагогов предпочли первый вариант ответов – направленность на ученика, на общение с ним не как «производственную необходимость», а как духовную потребность. Именно у этих педагогов благоприятная эмоциональная обстановка и творческая атмосфера, которая сохраняет здоровье педагогов и воспитанников.

4 педагога предпочли второй вариант ответов - направленность на коллектив и профессионализм. Они хорошие профессионалы, но им не хватает в общении с детьми понимания, сочувствия и поддержки, которые необходимы для сотрудничества.

1 педагог предпочел третий вариант ответов – разнообразие в путях самореализации. Для него– школа не единственный «свет в окошке», круг их интересов широк, поэтому эти люди коммуникабельны, доброжелательны, и эрудированны – что ценят коллеги.

Шкала 2. Психоэмоциональное состояние.

Никто из педагогов не предпочел первый вариант ответа, следовательно, ни у кого работа в школе не отнимает много физических и душевных сил, у них часто проявляется тревога, бессилие, раздражение от невозможности изменить ситуацию.

12 педагогов предпочли второй вариант ответов, что говорит об умении управлять своим психоэмоциональным состоянием. Эти люди могут

воспринимать состояние других людей, сопереживать им, бескорыстно помогая разрешать возникающие проблемы.

8 педагогов предпочли третий вариант ответа, что говорит о «железном» самообладании и работоспособности. Они не теряют самообладания в экстремальных ситуациях, принимая быстро верные решения, но внешняя невозмутимость должна каким-то образом «разряжаться» иначе через некоторое время может возникнуть стресс.

Шкала 3. Самооценка.

9 педагогов предпочли первый вариант, что говорит о позитивном самовоспитании. Они отличаются творческим недогматическим мышлением, способностью создавать на уроке атмосферу живого общения, вступая с учащимися в контакт и оказывая им психологическую поддержку.

2 педагога предпочли второй вариант, что говорит о неустойчивой самооценке, она существенно зависит от внешних обстоятельств, настроения и мнения других.

9 педагога выбрали третий вариант ответа, что говорит о трудности свободного общения с ними из-за принижения значения своей личности (негативное восприятие окружающих).

Шкала 4. Стиль преподавания.

1 педагог предпочел первый вариант ответа, что означает, что они «сильные педагоги». Ученик для них – объект воздействия, а не равноправный партнер. Они предпочитают авторитарные тенденции, не способствующие взаимопониманию на уроке.

1 педагог предпочел второй вариант ответов – позиция «миротворца»: это педагог, взваливающий на себя чужую работу, контроль и организацию деятельности учащихся осуществляют без системы, проявляя нерешительность и колебания. Они предпочитают либеральный стиль. К

сожалению он не способствует продуктивности в работе, развитию уважения и ответственности.

18 педагогов предпочли третий вариант ответов, что означает восприятие ученика как равноправного партнера. Именно они привлекают учеников к принятию решений, прислушиваясь к их мнению, поощряя самостоятельность, учитывают не только успеваемость, но и личные качества учеников. Основные методы воздействия на учащихся – демократические: совет, просьба, побуждение к действию.

2.2. Имидж руководителя школы как механизм управления психологическим климатом в профессиональном коллективе

В ходе наблюдения и изучения соответствующих документов удалось выяснить, что директор изучаемой школы занимает должность 3 года, активно трудится над созданием имиджа, старается сформировать о себе благоприятное мнение, трудится над созданием благоприятного психологического климата в коллективе. Она способна корректно выражать мысли и эмоции в различных обстоятельствах. При знакомстве – обращает на себя внимание ее открытость, располагающая к себе собеседника. Ей присуща внутренняя дисциплина. Во время общения, она вежлива и корректна. Речь поставлена грамотно, отличается четкостью и ясностью. Коллеги считают, что директор является эталоном в стиле поведения. При возникновении проблем, дает рекомендации по выходу из возникших ситуаций. Данный стиль поведения благоприятствует сплоченности и собранности в коллективе, настраивает сотрудников на рабочий лад. Общение директора школы реализуется по формуле «руководитель – коллега». Между директором школы и педагогами сформировались коллегиальные, дружеские отношения. Директор открыт для общения, поддерживает своих сотрудников и дает всем возможность реализоваться. Такой стиль общения в общеобразовательной организации, на наш взгляд, очень продуктивен, способствует созданию благоприятного психологического климата.

Директор школы уделяет большое внимание внешнему виду. В одежде присутствуют преимущественно деловые классические костюмы и обувь, прическа дополняет образ, делая его элегантным.

В сотрудниках директор ценит высокую компетентность, а также сама стремится к повышению уровня своей профессионально-педагогической культуры. Она заряжает сотрудников своим творческим подходом к делам.

Как было указано выше, исследование проводилось и в виде анкетирования, в котором приняли участие 20 преподавателей в возрасте от 22 до 56 лет и сам директор школы. Для проведения констатирующего эксперимента использовалась анкета «Оценка имиджа руководителя и общеобразовательного учреждения».

По данным анкетирования «Оценка имиджа руководителя образовательного учреждения», 84% опрошенных оценили директора с позиции наличия у нее экономической подготовки и владения «хозяйственной жилки». 78% отметили уравновешенность, ответственность, справедливость. 71% участвующих в эксперименте считают директора партнером по общению. С точки зрения взаимодействия с сотрудниками 64% участников анкетирования руководителя оценили положительно. 42% анкетизируемых по критерию «отношение к работе» и «принятие других» отметили, как «подходящий к директору». Внешний вид высоко оценен 83% опрошенных. Также, со слов большинства анкетизируемых, директор обладает высокими коммуникативными способностями, является активным слушателем при возникновении конфликтных ситуаций.

Таким образом, анкетирование показало, что имидж руководителя исследуемой общеобразовательной организации находится на высоком уровне. В ответах респондентов выявлены небольшие расхождения, что свидетельствует о единстве мнений и доказывает, что руководитель и сотрудники представляют собой единый сплоченный профессиональный коллектив.

Анализ результатов анкетирования «Оценка имиджа руководителя и общеобразовательного учреждения» показал, что 88% опрошенных набрали от 85 до 115 баллов, что позволяет сделать заключение: «Ваше образовательное учреждение имеет все возможности быть первой в строчке

лидеров, но вам нужна небольшая коррекция по имиджу образовательного учреждения».

Таким образом, в ходе проведенного исследования было установлено, что имидж руководителя исследуемой общеобразовательной организации сформирован на высоком уровне. Коллектив школы высоко оценивает директора как профессионала, владеющего экономическими знаниями, хозяйственностью, информированностью, умением принимать рациональные решения, находить выход из конфликтных ситуаций.

Имидж руководителя является ключевым механизмом формирования благоприятного психологического климата общеобразовательной организации. Каждый руководитель должен прикладывать максимальные усилия для создания и улучшения своего имиджа, принимать меры по управлению психологическим климатом в профессиональном коллективе.

2.3. Директор школы как ключевая фигура в управлении образовательной организации

Анализируя опыт деятельности МОУ СОШ №3 г. Алексеевка Белгородской области, хотелось бы отметить, что за последние два года в данной школе произошли значительные перемены в лучшую сторону. В основном, по нашему мнению, они связаны с развивающимися здесь технологиями формирования человеческих отношений, которые реализуются через сотрудничество «трёх поколений»: молодёжь, среднее звено (связующее – учителя) и старшее поколение - это и приобщение интеллектуальных возможностей ветеранов в работе с молодым поколением. Всё это способствует созданию условий, обеспечивающих каждому субъекту возможность себя проявить. При таком подходе развиваются нравственные и эстетические мотивы самосовершенствования личности учителя: патриотические, гуманитарные, эстетические и этические, а также раскрываются цели и задачи строительства Солидарного общества, основными направлениями работы которого являются: 1) патриотическое; 2) художественно-эстетическое; 3) физкультурно-оздоровительное; 4) экологическое; 5) техническое творчество; 6) работа волонтёров.

Благодаря умелому руководству деятельностью указанной выше школы, директор со своей командой реализует комплексный творческий подход, который представляет собой систему мероприятий, способствующих переходу от коллективного воспитания к самовоспитанию каждого участника. В таких мероприятиях участвуют совместно ветераны войны и труда, труженики тыла, их сыновья, внуки и правнуки. Среди почетных гостей обычно есть те, кто сражался на поле брани, кто водил стальные корабли на колхозных полях, строил заводы и дома, лечил и учил людей, созидал на других участках; кто ценит огромный вклад в нашу великую Победу и в созидание гражданского согласия сегодня. Дружба поколений

крепит нашу любимую Родину. Уважение к прошлому является фундаментом благополучного Будущего.

Осознание директором общеобразовательной организации того, что школьники XXI века значительно отличаются по развитию от школьников века двадцатого, приводит к тому, что в этих условиях функции и роль руководителя (директора) школы существенно меняются. С одной стороны, директор школы — это эффективный менеджер, так как сегодня директору школы приходится выполнять очень много управленческих функций — распоряжение бюджетом, взаимодействие общественностью, взаимодействие свышестоящим руководством и т.д. С другой стороны, навыки управления организацией с каждым днем становятся все более и более разнообразными. Именно в содружестве и гармонии рождаются:

- культура межличностных отношений и совместной деятельности (отношение к миру, людям, к себе);

- гармонизация индивидуальных, групповых и коллективных интересов (личность, семья, общение, общность, здоровье);

- гуманистическое отношение в соответствии с интересами всех и каждого;

- формируется активный инициативный, самостоятельный гражданин, просвещённый, культурный человек, способный к постоянному жизненному совершенствованию;

- «сотрудничество» – учитель человеческих отношений.

Эти и другие направления просоциальной деятельности поддерживаются директором, учителями и обучающимися общеобразовательного учреждения. МОУ СОШ №3 г. Алексеевка гостеприимно принимает жителей района, поводит для них концерты, в частности, к выборам Президента Российской Федерации «Люблю тебя, моя

Россия», где звучали весёлые и патриотические песни, проникновенные стихи, исполнялись зажигательные танцы.

Благодаря слаженной деятельности всего педагогического коллектива, под чутким руководством директора школы создаются условия для раскрытия новых талантов, среди учителей, обучающихся школы, которые стимулируются на разных уровнях. Подтверждением тому является тот факт, что по решению Государственной Думы Федерального собрания Российской Федерации Андрея Владимировича Скоча обучающиеся МОУ СОШ №3 г. Алексеевки в количестве 36 человек были премированы пригласительными билетами на Рождественскую ёлку, которая состоялась в «Доме Офицеров» г. Белгорода. Участие в концертах, конкурсах, праздниках даёт школьникам дополнительную возможность проявить свои уникальные способности и сделать первый шаг к достижению высоких целей.

Еще одним ярким событием для жизни школы и примером ключевой роли в его организации именно директора школы стали Встречи Поколений, посвященные 75-ой годовщине Сталинградской битвы, с приглашением ветеранов, пенсионеров. Среди приглашенных были: Бадичева Т.И., Овчаренко В.В., Ткаченко С.А. (представители муниципального Совета ветеранов); Чичиль О.Н., Шевченко Е.П., Окрушко М.И. (ветераны педагогического труда); Дорошенко З.А., Поздняков В.А., Савина А.П., Мытницкая М.Н. (бабушки и дедушки обучающихся школы).

Поддержка директора школы способствовала и тому, что на базе школы была организована встреча «Казачество и кадетство— основа воспитания подрастающего поколения» обучающихся кадетских классов с представителем казачьего общества Смоляным Василием Никитичем. На митинге ребята поговорили о кадетских классах нашей школы, о казачестве, о главных принципах этих организаций; о том, как зарождалось, а потом возродилось казачество в наших краях, в бывшей казацкой слободе

Алексеевка. Возрождение кадетского и казачьего образования, интерес к их традициям – это свидетельство того, что мы вновь обретаем свою историю, восстанавливаем связь с прошлым. Кадеты сделали вывод, что нельзя разрушать вековые традиции, которые способствуют нашему духовному развитию, терять то богатство, которым всегда обладала Россия.

Заинтересованность директора школы в результатах патриотического воспитания привела к тому, что воспитанники кадетских классов указанной школы стали участниками Парада военно-патриотических клубов, юнармейских отрядов и кадетских классов школ Белгородской области в п. Прохоровка. Принимал парад генерал-майор Варакута Анатолий Иванович. 23 отряда кадет и юнармейцев прошли торжественным маршем мимо мемориала «Звонница», расположенного на месте танкового сражения – Прохоровском поле. После Парада участников ждала солдатская каша и горячий чай. Кадетам и юнармейцам выпала честь принять участие ещё в одном знаменательном мероприятии – закладке аллеи сирени. Юные патриоты совместно с ветеранами Великой Отечественной войны высадили сирень – цветок, символизирующий Великую Победу.

В продолжение этого, в целях сплочения коллектива, налаживания благоприятного микроклимата, гордости за Великое прошлое, настоящее и будущее нашей страны в стенах школы прошли мероприятия, митинги посвящённые Дню Победы в ВОВ, с приглашением ветеранов, пенсионеров, ветеранов педагогического труда. По традиции была проведена торжественная линейка, посвященная окончанию 2017-2018 учебного года, на торжественном мероприятии присутствовали почётные гости: С.В. Сергачёв, Глава администрации Алексеевского района; В.И.Гридин, заместитель начальника департамента – начальник управления жилищного строительства и реализации федеральных программ департамента строительства и транспорта Белгородской области; Полухина Л.А.,

начальник управления образования администрации Алексеевского района; Грищенко Ю.И., вице-президент региональной общественной организации «Землячество Белогорья», вице-президент ассоциации «Строители оборонного и энергетического комплексов». Разнообразили мероприятие танцы «Девичий перепляс», «Россия», трогательный «Вальс выпускников». В исполнении обучающихся звучали песни «Последний звонок», «Записки с голубками». Под «Вальс расставания» в исполнении ученика школы выпускники совершили круг почёта. Ярким праздничным салютом взлетели в небо шары-звёзды выпускников и цветные шары, выпущенные обучающимися всей школы. После линейки во всех классах прошли Уроки мужества, посвящённые 75-летию танкового сражения в Прохоровке. Грищенко Ю.И., участник боевых действий, вице-президент региональной общественной организации «Землячество Белогорья» в ходе патриотической беседы рассказал ребятам о военных действиях в Афганистане. В заключение Юрий Иванович вручил школьникам на память о встрече книги о героях России.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что школа – это особый мир со своей жизнью, правилами и традициями, радостями, заботами. Управление школой – совершенно особый вид профессиональной деятельности, результат которого напрямую связан с личной эффективностью человека. «Эффективный менеджер» – это, по нашему мнению, условное понятие, обозначающее идеального руководителя, знающего основные положения теории управления, умеющего их действительно реализовать на практике, характеризующегося высокой профессиональной компетентностью. Эффективный руководитель в общеобразовательной организации – это тот, кто умеет правильно ставить и решать задачи, расставлять приоритеты, видеть главное в любом деле.

На директора школы возложены очень сложные задачи. Это не просто управление в обычном понимании этого слова. Это управление процессами, ресурсами, результатами и даже ценностями, вместе с коллективом обсуждая, что является главным в системе образования, в школе, классе, в межличностных отношениях, в личностном росте каждого. Директор МОУ СОШ №3 г. Алексеевка Белгородской области – это человек, умеющий одновременно генерировать цели и планировать работу коллектива, обращаться с финансами и разбираться в вопросах права. И при этом он открыт как для всего мира, так и для каждого учителя и ребёнка.

Управлять большим коллективом сможет только сильный, успешный руководитель. А это, в свою очередь, даёт возможность выработать новые управленческие компетенции современного руководителя, это и есть способность работать в условиях многозадачности, высокая адаптированность к постоянным изменениям. Лидер должен ориентироваться не на свою значимость, а на успех организации, которую он возглавляет.

Таким образом, анализ психологического климата МОУ СОШ №3 позволяет сформулировать ряд выводов:

1. По результатам проведенного исследования можно сделать вывод о наличии средней и высокой степени благоприятности социально-психологического климата. Так же результаты исследования говорят о том, что в педагогическом коллективе преобладает высокий и средний уровень эмпатичности, что свидетельствует о высокой коммуникабельности, деликатности, толерантности педагогов, их стремлении не допускать конфликты, находя компромиссные решения в общении друг с другом и детьми. Эмоциональные проявления находятся под самоконтролем, необходимо социальное одобрение своих действий.

2. Большинство педагогов из опрошенных направлены на ученика, на общение с ним не как «производственную необходимость», а как

духовную потребность. Именно у этих педагогов благоприятная эмоциональная обстановка и творческая атмосфера, которая сохраняет здоровье педагогов и воспитанников. Большая часть из опрошенных умеют управлять своим психоэмоциональным состоянием. Эти люди могут воспринимать состояние других людей, сопереживать им, бескорыстно помогая разрешать возникающие проблемы. Подавляющее большинство испытуемых воспринимают ученика как равноправного партнера. Они привлекают учеников к принятию решений, прислушиваясь к их мнению, поощряя самостоятельность, учитывают не только успеваемость, но и личные качества учеников. Основные методы воздействия на учащихся – демократические: совет, просьба, побуждение к действию.

3. Так же в ходе исследования были выявлены проблемы в трудности свободного общения из-за принижения значения своей личности, что требует дальнейшей психологической работы.

4. Анализ результатов анкетирования «Оценка имиджа руководителя и общеобразовательного учреждения» показал, что образовательное учреждение имеет все возможности быть первой в строчке лидеров, но нужна небольшая коррекция по имиджу образовательного учреждения», который напрямую зависит от психологического климата в коллективе и сплоченности в работе.

ГЛАВА III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ КОЛЛЕКТИВЕ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1 Программа создания благоприятного психологического климата в общеобразовательной организации

Программа ориентирована на развитие качеств руководителя:

- ✓ Человеческих: принципиальность, честность; обязательность, верность слову, самокритичность, умение критиковать и воспринимать критику; тактичность; справедливость и др.
- ✓ Психофизиологических: стрессоустойчивость; наблюдательность; мышление, внимание; память и др.
- ✓ Деловых качеств и организаторских способностей: инициативность; самоорганизованность; умение четко определить цель и поставить задачу; способность и стремление анализировать и объективно оценивать результаты, умение стимулировать подчиненных; способность менять стиль поведения в зависимости от условий и др.
- ✓ Коммуникативных качеств: умение устанавливать доверительные отношения с подчиненными, поддерживать нормальный психологический климат в коллективе; умение слушать и др.
- ✓ Профессиональных знаний: знание науки об управлении; применение на практике современных организационно-управленческих принципов и методов и др.

Для реализации программы необходимы следующие виды мероприятий: беседы, семинары, практические упражнения, деловые игры. Для формирования благоприятного морально-психологического климата в педагогическом коллективе, необходимо соблюдение следующих условий:

- ✓ Система морального и материального поощрения педагогов;

- ✓ Отсутствие конфликтных ситуаций как по горизонтали, так и по вертикали;
- ✓ Соблюдение правил внутреннего распорядка, трудовой дисциплины и требований охраны труда и техники безопасности со стороны всех участников образовательного процесса;
- ✓ Постановка достижимых целей.
- ✓ Избегать необоснованной конкуренции.
- ✓ Приветливость и создание благоприятной атмосферы.

Одним из условий развития благоприятного морально – психологического климата коллектива являются традиции, существующие в конкретном учреждении, коллективные настроения.

Совместное проведение сотрудниками досуга имеет значение в плане организации полноценного отдыха и работы по выработке взаимопонимания и даже общих подходов к решению профессиональных задач. Совместные вылазки на природу, посещение концертов способствует лучшему узнаванию членами коллектива друг друга. Когда люди хорошо знают друг друга, у них исчезает необходимость в психологической защите, что позволяет проявлять большую открытость в общении. За счет взаимопонимания, открытости возможны подлинный диалог или обсуждение проблем на педсоветах, производственных совещаниях и т.п.

Прогрессивные традиции позволяют не только оздоровить психологический климат в коллективе, но и способствуют раскрытию креативных способностей организаторов и участников проводимых мероприятий.

Таким образом, роль руководителя в создании благоприятного морально - психологического климата в коллективе велика и многообразна. Необходимо стремление к созданию условий для поддержания благоприятного психологического климата. Для этого необходимо чётко выстроить методическую работу общеобразовательного учреждения.

По нашему мнению, развитие руководителем перечисленных в программе качеств, помогут ему в сложных ситуациях, выбрать правильное решение исправить недостатки в управлении подчиненным ему коллективом.

3.2 Годовой план работы по созданию психологически благоприятного климата образовательной среды школы

С целью обеспечения психологически благоприятного климата предлагается следующий план мероприятий:

✓ Развивающая работа

«Школа молодого сотрудника». С целью профилактики эмоционального выгорания и поддержки благоприятного психологического климата в образовательном учреждении рекомендуется ввести психологическое направление молодых специалистов и молодых классных руководителей. Оно заключается в индивидуальном или групповом консультировании, а также в ежемесячных семинарах по различным темам.

Задачи данных семинаров: снятие эмоционального напряжения, связанного с организацией школьной жизни, психологическая поддержка молодых специалистов; повышение коммуникативных компетенций молодых специалистов ;помощь в осознании профессиональных страхов и поиск возможностей их преодоления.

✓ Тренинговая работа. Тренинговая работа рекомендуется к проведению не реже трех раз за учебный год. Тренинги приурочены к началу, середине и концу года.

Мотивационный период: август. Педагоги таким образом могут настроиться на новый учебный год, активизировать навыки командной работы и ресурсы, необходимые для самоорганизации, а также смогут сформулировать и обсудить возможные проекты в новом учебном году. Такой семинар помогает педагогам быстро, но мягко и экологично включиться в работу.

К этому семинару следует подготовить методические рекомендации по способам самоорганизации, которые лучше всего расположить в учительской (в электронном или печатном виде), где к ним будет организован доступ в течение учебного года.

Также в августе - сентябре рекомендуется провести обучающий тренинг «Организация времени учителя», так как этот период у педагогов есть ресурсы на освоение новых технологий организации собственного времени и рабочего пространства.

Период активизации: декабрь.

Это середина учебного года пройдена. Психологические ресурсы педагогов снижаются, а утомляемость, наоборот, повышается. В связи с этим в конце декабря целесообразно провести тренинг, направленный на отреагирование накопившихся негативных эмоций, а также на поиск новых сил для работы. Это позволит педагогам восстановить силы и эффективно использовать каникулярные дни для отдыха.

Профилактика и преодоление стресса: апрель.

К концу учебного года у педагогов-предметников возрастает уровень тревоги и стресса в связи с предстоящими экзаменами (ГИА, ЕГЭ), а также повышается утомляемость. В этот период целесообразно провести тренинг, направленный на знакомство педагогического коллектива с техниками совладания со стрессом и способах самопомощи. Важно информировать педагогов, что разрушающее влияние стресса не в самом событии, а в способе реагирования на него, в способах преодоления препятствий. В качестве методического пособия можно использовать модульный курс «Стресс-менеджмент, или Приёмы профилактики и преодоления стресса» реализуемый Педагогическим университетом издательства «Первое сентября».

**Примерная работа по созданию психологически благоприятного
климата образовательной среды школы**

Август

Мотивационная работа с педагогическим коллективом перед началом учебного года в форме семинара

Сентябрь

Тренинг "Организация времени учителя"

Информационная и методическая помощь в самоорганизации педагогов (основы тайм-менеджмента, техники самомотивации и т.д.)

Психологическое просвещение педагогов об особенностях нового возрастного периода

Выстраивание плана работы на год в соответствии с запросами педагогов

Индивидуальное и групповое консультирование (по запросу)

Октябрь

Семинар на тему «Приемы, которые помогут настроить детей на взаимодействие» в рамках "Школы молодого специалиста"

Совместная разработка индивидуальных образовательных маршрутов педагогов-предметников и педагога-психолога (по запросу)

Индивидуальное и групповое консультирование (по запросу)

Ноябрь

Семинар на тему «Всегда ли нужно наказание? Движемся к самодисциплине» в рамках "Школы молодого специалиста"

Совместная разработка индивидуальных образовательных маршрутов педагогов-предметников и педагога-психолога (по запросу)

Индивидуальное и групповое консультирование (по запросу)

Декабрь

Семинар на тему: Похвала, которая не унижает. Критика, которая не ранит» в рамках "Школы молодого специалиста"

Тренинг «Работа с ресурсами»

Совместная разработка индивидуальных образовательных маршрутов педагогов-предметников и педагога-психолога (по запросу)

Индивидуальное и групповое консультирование (по запросу)

Январь

Семинар на тему «Взаимодействие родителей и учителей» в

рамках "Школы молодого специалиста"

Совместная разработка индивидуальных образовательных маршрутов педагогов-предметников и педагога-психолога (по запросу)

Индивидуальное и групповое консультирование (по запросу)

Февраль

Семинар на тему «Чувства и мотивация к учебе» в рамках "Школы молодого специалиста"

Совместная разработка индивидуальных образовательных маршрутов педагогов-предметников и педагога-психолога (по запросу)

Индивидуальное и групповое консультирование (по запросу)

Март

Семинар на тему «Совместное решение проблем. Диалог «учитель-ученик»» в рамках "Школы молодого специалиста"

Совместная разработка индивидуальных образовательных маршрутов педагогов-предметников и педагога-психолога (по запросу)

Индивидуальное и групповое консультирование (по запросу)

Апрель

Семинар на тему «Ролевое поведение учеников» в рамках "Школы молодого специалиста"

Тренинг «Стресс-менеджмент. Приемы профилактики и преодоления стресса»

Совместная разработка индивидуальных образовательных маршрутов педагогов-предметников и педагога-психолога (по запросу)

Индивидуальное и групповое консультирование (по запросу)

Май

Психологическое сопровождение молодых специалистов и классных руководителей

Информационное сопровождение о способах само-поддержки в стрессовых ситуациях

Совместная разработка индивидуальных образовательных маршрутов педагогов-предметников и педагога-психолога (по запросу)

Индивидуальное и групповое консультирование (по запросу)

Июнь

Тренинг «Эффективный отдых учителя»

План тренинга «Организация времени учителя»

1. Введение. Основные определения тайм-менеджмента (организации времени).

2. Как планировать день. Правила эффективного планирования

3. «Матрица Эйзенхауера» - описание технологии.

Задание по отработке технологии (10 мин). Распределить дела из приведенного списка с помощью матрицы:

- разобраться на рабочем столе
- подготовиться к выступлению на педсовете
- сходить с подругой/другим в кафе
- написать полугодовой отчет, который нужно сдать в начале III

четверти

- закупить продукты для новогоднего стола
- завтра поздравить родственника с днем рождения
- начать заниматься на курсах повышения квалификации
- спланировать семейный отдых на зимних каникулах
- обзвонить родителей и узнать, где находятся дети во время зимнего

отдыха

4. Жестко-гибкое планирование дня – описание технологии. Бюджетирование времени. Задание по отработке технологии.

5. «Слоны» и «лягушки» и поглотители времени - что это такое? Способ решения сложных или неприятных дел. Задание по отработке технологии: ознакомиться с о списком поглотителей времени. Выписать 2 «лягушки», разделить одно крупное дело («слона») на маленькие задачи.

3.3 Игры для создания благоприятного психологического климата в общеобразовательной организации

Игра «Секретная сказка». Цель: создание атмосферы единства, повышение позитивного настроения. Ход упражнения: Объекту розыгрыша говорят, что сейчас все в коллективе загадают одну известную сказку. Он же должен будет ее угадать, задавая вопросы по сюжету сказки. Отвечает весь коллектив хором (а не по одиночке). Разрешены лишь ответы «Да», «Нет», «Неважно». Разыгрываемому условия игры кажутся простыми, и он удаляется. Коллектив делает вид, что задумывает сказку, а на самом деле договаривается о розыгрыше.

На самом деле сказка никакая не задумывается. А коллективный (хором – обязательно) ответ строится по следующему принципу. Если вопрос разыгрываемого заканчивается на ГЛАСНУЮ букву (например, «В этой сказке была царевна?»), то все хором говорят «ДА!». Если вопрос заканчивается на СОГЛАСНУЮ букву (например, «А в этой сказке Волк был?»), все хором кричат «НЕТ!». Если вопрос заканчивается на «Ь» или «Й» (например, «А Баба-Яга в этой сказке есть?»), то все хором отвечают «НЕВАЖНО!».

Важное условие – отвечать хором синхронно. Любые другие комментарии кроме этих трех фраз запрещены. Объект розыгрыша возвращается в компанию, и начинается «отгадывание» сказки. Разыгрываемый очень быстро понимает, что сказка какая-то, мягко говоря, ненормальная. Но уверенные ответы хором, заставляют верить в реальность задуманной сказки. Через 15 минут розыгрыш можно закончить.

Обсуждение: Какие ощущения и эмоции испытывали при выполнении задания?

Упражнение «Липучки». Цель: Повышение сплоченности группы, снятие межличностных барьеров, разбиение группы для проведения следующего упражнения.

Ход упражнения: Ведущий дает инструкцию: «Сейчас я дам знак, и вы начнете двигаться произвольно. На счет стоп, по двое руками, вы должны остановиться и объединиться с кем-то руками. Давайте попробуем».

В открытом пространстве группа двигается. По команде ведущего участники объединяются определенным образом по его заданию. Сначала по двое, затем по трое и т.д. Задание усложняется. Объединяться участники могут руками, ногами, головами, любыми частями тела. В конце игры ведущий разбивает группу пополам, предложив объединиться половинкам, и оставить группу в таком составе (но не в таком виде) для следующего упражнения.

Игра «Двое с одним мелком»

Цель: Развитие сотрудничества, налаживание психологического климата в группе.

Ход упражнения: Вы уже разбиты на пары, сядьте за стол рядом с партнёром. Теперь вы одна команда, которая должна нарисовать картину.

Вам даётся один только карандаш. Вы должны по очереди рисовать одну картину, передавая, друг другу карандаш. В этой игре есть такое правило – нельзя разговаривать во время рисования. На рисунок вам отводится 5 минут.

Обсуждение:

- * Что ты нарисовал, работая в паре?
- * Сложно ли вам было рисовать молча?
- * Пришел ли ты к единому мнению со своим партнером?
- * Трудно ли тебе было оттого, что изображение постоянно менялось?

Игра «Самолетик»

Цель: развитие способности договариваться, улучшение взаимодействия.

Ход упражнения: Члены коллектива меняются парами. Пары участников берут друг друга за руку и свободными руками делают бумажный самолетик.

Когда самолетики готовы, проводится соревнование «чей самолетик дальше всех полетит».

Обсуждение: Сложно ли было выполнить задание сообща? Как распределялись обязанности? Довольны ли Вы результатом?

Игра-сплочение

Цель: Сплочение коллектива.

Ход упражнения: Перед вами фигурки разной формы и разных цветов. Выберите любую из них, которая вам нравится. Теперь нарисуйте на ней ручкой что-то, что вам было бы по душе, доставило удовольствие. Это может быть какой-нибудь узор, цветок, солнышко и т.д. А теперь из всех фигурок вам необходимо сложить одну общую фигуру, которая бы нас всех объединяла как коллектив. (Обсуждение, приклеивание фигур на ватман).

А теперь посмотрим, что же у нас получилось. Эта общая фигура — это выражение души нашего коллектива, в котором есть частичка каждого из нас и все мы вместе. Каждый имеет свой смысл и место в этой красочной гармоничной композиции. Посмотрите, сколько здесь разных элементов. Найдите свою фигурку. Обратите внимание, как каждая фигурка находится близко друг к другу. Если убрать хотя бы одну из них — вся композиция нарушится. Каждый из нас — частичка коллектива и каждому из нас в нем есть достойное место.

Игровое упражнение «Чудесный ковер»

Цель: Сплочение коллектива, развитие чувства единения.

Ход упражнения: Ведущий включает спокойную музыку и просит членов команды встать в круг. Берет моток ниток и занимает свое место в кругу. Просит членов команды сделать медленные вдох и выдох. Далее, рассказывает такую историю.

«Дорогие друзья! Припомните, пожалуйста, все наикрасивейшие, наипрекраснейшие, сотканые вручную ковры... От них веет особым теплом и очарованием. В чем секрет ковров ручной работы? В древности искусство тканья ковров считалось чуть ли не магией. Мастерница как будто держала в

руках нить судьбы, соединяла ее с другими судьбами в причудливые орнаменты. Действительно, когда судьбы переплетаются красиво, получается чудесный рисунок. Когда мы строим друг с другом красивые взаимоотношения, наш общий рисунок получается гармоничным... В древности к процессу ткачества ковра не допускали мастериц злых, сварливых, суетливых. Считалось, что только с добрыми намерениями и сердцем можно создать настоящий ковер...

Вы видите у меня в руках моток ниток. Если нить намотать на палец, наши пальцы смогут удерживать нити в натяжении, как катушки. Таким образом, мы можем соткать общий ковер. Намотав нить на палец, мы будем передавать моток другому.

Но чтобы ковер действительно получился чудесным, есть один секрет: передавая моток другому, нужно сказать ему доброе слово. Это может быть комплимент, доброе пожелание, выражение добрых чувств. Передавать моток можно как угодно – и тем, кто стоит напротив, и тем, кто рядом, и тем, кто стоит через несколько человек. Можно говорить добрые слова всем ткачам, тогда моток будет пущей по кругу; каждый наматывает нить себе на палец, и моток вернется обратно. Постепенно все наши пальцы окажутся занятыми, а ковер сотканным».

– Позвольте, я начну, – продолжает ведущий, наматывая на палец конец нити. – Я восхищаюсь вашей открытостью и готовностью сотрудничать друг с другом. Я прошу пустить моток по кругу, чтобы каждый наматывал нить себе на палец.

Когда моток вновь вернется к ведущему, можно продолжать.

– Нить вновь вернулась ко мне, а у нашего ковра появилась форма, – говорит ведущий, наматывая нить на другой палец. – Я хочу передать моток вам, Мария (имя члена коллектива)! Ваша улыбка озарила солнечным светом сегодняшнее хмурое утро.

Ведущий передает моток адресату комплимента. Если он находится далеко, другие члены команды помогают ведущему. Далее, член команды,

которому был передан моток и доброе слово, наматывает нить себе на палец и передает моток другому, говоря тому добрые слова. Постепенно между всеми членами команды образуются нити. Игра может продолжаться довольно долго: либо пока нитки не закончатся, либо пока все не устанут. Здесь ведущему важно поймать настроение команды, ибо «все хорошо в меру».

– Посмотрите, говорит ведущий, когда ковер станет достаточно прочным, – какой красивый ковер у нас получился! Похоже, что и почти все наши пальцы задействованы в поддержании его формы? Попробуйте, пошевелите пальцами! Чувствуете, какой резонанс это вызывает?

– Мы уже с вами говорили о том, что между нами протянуты невидимые нити, теперь мы видим, что они образуют интересные рисунки. Видите, достаточно нам пошевелить пальцами, как мы можем быть услышанными. Мудрецы называют это ЧУТКОСТЬЮ. Давайте сохраним это ощущение.

– Итак, наш ковер соткан. Теперь мы аккуратно опустим его вниз, на пол и снимем с пальцев.

– Теперь, когда ковер лежит на полу, если хотите, можно снять обувь и по очереди пройти по нему.

– Чудесный ковер, сотканный нами сегодня, символизирует добрые отношения между нами. Давайте скатаем его в клубок. Пусть этот ковер, свернутый в клубок, станет нашим талисманом.

Таким образом, можно сделать вывод следующие выводы:

1. Программа создания благоприятного психологического климата в общеобразовательной организации должна быть выстроена с учетом особенностей коллектива, должна проводиться на регулярной основе.

2. Предложена примерная работа по созданию психологически благоприятного климата образовательной среды школы

3. Игры для создания благоприятного психологического климата в общеобразовательной организации как вид методов для улучшения

психологического климата в общеобразовательной организации с целью создания атмосферы единства, повышение позитивного настроения, повышения сплоченности группы, снятие межличностных барьеров, разбиение группы для проведения следующего упражнения, развития сотрудничества, налаживание психологического климата в группе; развития способности договариваться, улучшение взаимодействия; сплочения коллектива, развития чувства единения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Педагогический коллектив – сложная социальная система, в которой работают люди с различными индивидуальными чертами, темпераментами, характерами. В ходе нее возникают сложные проблемы, а порой и конфликты, из которых нужно уметь достойно выходить. Психологический 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.

Психологический климат педагогического коллектива имеет свои особенности. Они обусловлены прежде всего целями и задачами, стоящими перед образовательным учреждением. Особенностью, существенно влияющей на психологический климат является то, что коллективы образовательных учреждений - зачастую коллективы женские.

Исследовательская работа позволила нам сделать следующие выводы:

1. Полученные результаты в ходе изучения роли руководителя в создании психологически комфортных условий в МОУ СШ №3, позволяет говорить о положительном микроклимате, климате в педагогическом коллективе, который отличается благоприятной морально-психологической атмосферой, дружелюбием, чувством долга и ответственностью, взаимной требовательностью, бодростью и защищенностью его членов. Именно такой мажорный тон взаимоотношений педагогов и умелое руководство ими проецируется на детский коллектив и влияет на конечный результат обучения и воспитания социально адаптированной личности – самостоятельной, творческой, критично мыслящей с позитивными жизненными навыками. Именно управление является тем рычагом, который нацелен на активизацию человека путем создания всех необходимых условий для проявления и развития его творческого потенциала.

2. Разработанные рекомендации развития личностных качеств руководителя МОУ СОШ №3 направлены на получение руководителем новых знаний о менеджменте управления организации, и развития ряда личных качеств необходимых для руководителя образовательного учреждения.

3. Исследования подтвердили гипотезу, что именно от умений руководителя управлять образовательным учреждением, от налаженной обратной связи с учителями, администрацией и учащимися зависит создание психологически комфортных условий в педагогическом и ученическом коллективах.

Руководитель школы (директор школы) – ключевая фигура в сфере образования, определяющая успешность реализации происходящих изменений в образовании. Как считают многие специалисты в области педагогического менеджмента, директор современной школы — это эффективный руководитель, обладающий такими качествами как: компетентность; коммуникабельность; внимательное отношение к подчиненным; смелость в принятии решений; способность творчески решать проблемы.

Эффективный руководитель (директор) школы – это:

- творческая личность, способная преодолевать стереотипы и находить нетрадиционные пути решения стоящих перед школой задач, создавать и использовать инновационные управленческие технологии;
- личность, постоянно работающая над собой, над своими профессиональными и личностными качествами;
- стратег, видящий перспективу развития своей школы на несколько лет вперед;
- личность, вдохновляющая своим примером педагогический коллектив.

Роль руководителя в создании социально-психологического климата в коллективе велика и многогранна. Необходимо стремление к созданию условий для поддержания благоприятного психологического климата. Современные условия развития школы таковы, что приходится работать в совершенно новой атмосфере. Отсюда появляется достаточно острая проблема создания благоприятного морально-психологического климата в коллективе.

В последние два года в данной школе происходят значительные перемены в лучшую сторону. Развиваются технологии формирования человеческих отношений, которые реализуются через сотрудничество "Трёх поколений"- это молодёжь, среднее звено(связующее-учителя) и старшее поколение. Это и есть приобщение интеллектуальных возможностей ветеранов в работе с молодым поколением. Это способствует созданию условий, обеспечивающих каждому участнику возможность себя проявить. При таком подходе развиваются нравственные и эстетические мотивы самосовершенствования личности: патриотические, гуманитарные, эстетические и этические, а также раскрываются цели и задачи строительства Солидарного общества.

Основные направления работы:

1. Патриотическое.
2. Художественно-эстетическое.
3. Физкультурно-оздоровительное.
4. Экологическое.
5. Техническое творчество.
6. Работа волонтеров.

Таким образом, комплексный творческий период представляет собой систему мероприятий, способствующих переходу от коллективного воспитания к самовоспитанию каждого участника. В них участвуют ветераны войны и труда, труженики тыла, их сыновья, внуки и правнуки. Среди них те, кто сражался на поле брани, кто водил стальные корабли на колхозных

полях. строил заводы и дома, лечил и учил людей. созидал на других участках. кто ценит огромный вклад в нашу великую Победу и в созидание гражданского согласия сегодня. Дружба поколений крепит нашу любимую Родину. Уважение к прошлому является фундаментом благополучного Будущего.

Школьники XXI века значительно отличаются по развитию от школьников века двадцатого. В этих условиях функции и роль руководителя (директора) школы существенно меняются. С одной стороны, директор школы — это эффективный менеджер, так как сегодня директору школы приходится выполнять очень много управленческих функций — распоряжение бюджетом, взаимодействие с общественностью, взаимодействие с вышестоящим руководством, и т.д. Навыки управления организацией с каждым днем становятся все более и более важными. Я убеждена в том, что именно в содружестве и гармонии рождаются:

- культура межличностных отношений и совместной деятельности(отношение к миру, людям, к себе);
- гармонизация индивидуальных, групповых и коллективных интересов(личность, семья, общение, общность, здоровье);
- гуманистическое отношение в соответствии с интересами всех и каждого;
- формируется активный инициативный, самостоятельный гражданин. просвещённый, культурный человек, способный к постоянному жизненному совершенствованию;
- " сотрудничество"- учитель человеческих отношений.

Эти направления поддерживаются директором, учителями и учащимися общеобразовательного учреждения. МОУ СОШ №3 гостеприимно распахнула свои двери для жителей района, которые стали зрителями 3-х часового концерта к выборам Президента Российской Федерации «Люблю тебя, моя Россия», где звучали весёлые и патриотические песни, проникновенные стихи, исполнялись зажигательные танцы.

4. Наша школа богата талантами. По решению Государственной Думы Федерального собрания Российской Федерации Андрея Владимировича Скоча обучающиеся МОУ СОШ №3 г. Алексеевки в количестве 36 человек были премированы пригласительными билетами на Рождественскую ёлку, которая состоялась в "Доме Офицеров" г. Белгорода. Этот праздник останется в памяти одарённых детей на всю жизнь. Участие в концертах, конкурсах, праздниках даёт школьникам дополнительную возможность проявить свои уникальные способности и сделать первый шаг к достижению высоких целей.

Ярким событием для жизни школы прошли Встречи Поколений, посвященные 75-ой годовщине Сталинградской битвы, с приглашением ветеранов, пенсионеров. Приглашенные: Бадичева Татьяна Ивановна, Овчаренко Валентина Васильевна, Ткаченко Светлана Алексеевна (представители муниципального Совета ветеранов); Чичиль Ольга Никитична, Шевченко Екатерина Петровна, Окрушко Мария Ивановна (ветераны педагогического труда); Дорошенко Зинаида Александровна, Поздняков Василий Александрович, Савина Александра Петровна, Мытницкая Мария Никифоровна (бабушки и дедушки обучающихся школы).

На базе школы была организована встреча «Казачество и кадетство - основа воспитания подрастающего поколения» обучающихся кадетских классов с представителем казачьего общества Смолянским Василием Никитичем. На митинге ребята поговорили о кадетских классах нашей школы, о казачестве, о главных принципах этих организаций. О том, как зарождалось, а потом возродилось казачество в наших краях, в бывшей казацкой слободе Алексеевка. Возрождение кадетского и казачьего образования, интерес к их традициям – это свидетельство того, что мы вновь обретаем свою историю, восстанавливаем связь с прошлым. Кадеты сделали вывод, что нельзя разрушать вековые традиции, которые способствуют нашему духовному развитию, терять то богатство, которым всегда обладала Россия.

Воспитанники кадетских классов стали участниками Парада военно-патриотических клубов, юнармейских отрядов и кадетских классов школ Белгородской области в п. Прохоровка. Принимал парад генерал-майор Варакута Анатолий Иванович. 23 отряда кадет и юнармейцев прошли торжественным маршем мимо мемориала "Звонница", расположенного на месте танкового сражения - Прохоровском поле. После Парада участников ждала солдатская каша и горячий чай. Кадетам и юнармейцам выпала честь принять участие ещё в одном знаменательном мероприятии - закладке аллеи сирени. Юные патриоты совместно с ветеранами Великой Отечественной войны высадили сирень - цветок, символизирующий Великую Победу.

В стенах школы прошли мероприятия, митинги посвящённые Дню Победы в ВОВ, с приглашением ветеранов, пенсионеров, ветеранов педагогического труда. По традиции была проведена торжественная линейка, посвященная окончанию 2017-2018 учебного года, на торжественном мероприятии присутствовали почётные гости: Станислав Валерьевич Сергачёв, Глава администрации Алексеевского района; Валерий Иванович Гридчин, заместитель начальника департамента – начальник управления жилищного строительства и реализации федеральных программ департамента строительства и транспорта Белгородской области; Полухина Людмила Александровна, начальник управления образования администрации Алексеевского района; Грищенко Юрий Иванович, вице-президент региональной общественной организации «Землячество Белогорья», вице-президент ассоциации «Строители оборонного и энергетического комплексов». Разнообразили мероприятие танцы «Девичий перепляс», «Россия», трогательный «Вальс выпускников». В исполнении Чередниковой Валерии звучали песни «Последний звонок», «Записки с голубками». Под «Вальс расставания» в исполнении Павленко Никиты выпускники совершили круг почёта. Ярким праздничным салютом взлетели в небо шары-звёзды выпускников и цветные шары, выпущенные обучающимися всей школы. После линейки во всех классах прошли Уроки мужества,

посвящённые 75-летию танкового сражения в Прохоровке. Грищенко Юрий Иванович, участник боевых действий, вице-президент региональной общественной организации «Землячество Белогорья» в ходе патриотической беседы рассказал ребятам о военных действиях в Афганистане. В заключение Юрий Иванович вручил школьникам на память о встрече книги о героях России. Мне понравилось представлять честь школы и города на таком масштабном мероприятии. Школа - это особый маленький мир, со своей жизнью, правилами и традициями, радостями, заботами.

Именно в МОУ СОШ№3 ведётся плодотворная работа с юнармией, об этом рассказывается в статье «Поющие юнармейцы» газеты «Заря» от 22 января 2019 года. Это ещё раз подтверждает хорошую работу руководителя и коллектива. Начальник регионального штаба Всероссийского движения юнармейцев Белгородской области Эдуард Королёв поблагодарил всех участников и руководителей учреждений за хорошую работу в первом областном фестивале военно-патриотической песни. Было большое желание победить, возникло желание стать настоящим патриотом родной Белгородчины и нашей великой России -призналась Сматченко Екатерина, ученица данной школы после своего выступления, она стала призёром первого областного фестиваля юнармейцев и была награждена дипломом департамента образования Белгородской области. Ни для кого не секрет, что ученики МОУ СОШ №3 имеют победы в различных межрегиональных и всероссийских конкурсах. Для добрых дел не существует расстояний, и снова новогодняя поездка стала своеобразным подарком и награждением от депутата Государственной Думы Федерального собрания Российской Федерации Андрея Владиировича Скоча для одарённых детей данного учебного заведения. Контроль за исполнением этой поездки был возложен на Битюцкую А.А., директора МОУ СОШ №3. Не первый год активисты школы, отличники учёбы, лауреаты, чтецы, призёры и победители различных конкурсов, дети из многодетных семей, дети учителей стали участниками этого замечательного события. Только человек с горячим, добрым сердцем

способен на такой благородный поступок- помочь, это дано свыше и не каждому. Мы искренне благодарим Андрея Владимировича Скоча, за чуткость, доброту и внимание к людям, за щедрое сердце! Эмоций море! Хотелось поблагодарить всех организаторов данной поездки, в первую очередь помощника депутата Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации Мирошник Алексея Демьяновича. Как замечательно, что есть такие люди в нашей жизни.

«Нужно жить со всеми и для всех» - эти слова принадлежат губернатору Белгородской области Евгению Степановичу Савченко, именно они являются не только девизом нашей жизни, но и девизом руководителя нашей школы и всего педагогического профессионального коллектива, одного из наиболее развитых в городе Муниципального общеобразовательного учреждения средней общеобразовательной школы с углубленным изучением отдельных предметов №3 г. Алексеевки Белгородской области. Эта школа всегда славилась своими выпускниками, награждёнными золотыми и серебряными медалями; учениками, побеждавшими в олимпиадах и конкурсах; учителями, воспитавшими не одно поколение добропорядочных граждан; красочными и интересными мероприятиями, в которых участвует весь коллектив. Время летит быстро, совсем недавно она была начальником Управления Образования Администрации Муниципального района « Алексеевский район и город Алексеевка» Белгородской области, а теперь она наш директор школы. Коллеги считают, что нашей школе повезло в том, что у нас такой замечательный руководитель, ведь управлять большим количеством учащихся сможет только опытный руководитель.

Таким образом, можно сделать следующий вывод, что при изучение психологического климата МОУ СОШ№3 г. Алексеевка Белгородской области, можно отметить, что это дружный, сплоченный коллектив в котором преобладает благоприятный психологический климат. Исследование показало, что директор способствует профессиональной

подготовке сотрудников и принимает участие в их делах, таким образом, завоевывает их уважение и признательность, и его имидж существенно улучшается.

Результаты исследования таковы, что все опрошенные единогласно отметили, что необходимо пополнение технической базы образовательного учреждения. Также хотелось бы отметить, что руководитель нашего образовательного учреждения - это профессионал, эрудит и добросовестный работник, с которым сотрудники общаются не только по необходимости.

Каждый работник образовательного учреждения осознает, что он является ценностью для образовательного учреждения, которая несет в себе интеллектуальную и психологическую единицу, и максимально делает вклад в развитие образовательного учреждения. В каждом сотруднике есть что-то свое особенное, индивидуальное, и руководитель дает ему возможность реализоваться.

Директор школы – молодая женщина, уделяет большое внимание своему внешнему виду – всегда элегантна и привлекательна. Деловые костюмы, классическая стильная обувь, стройная фигура, современные причёски всегда, приветливая, одобрительная улыбка, искрящийся взгляд радуют глаз, вызывают уважение сотрудников.

Как руководитель своим положительным примером заряжает сотрудников креативным подходом к работе. Она очень ценит качество работы своих сотрудников, т.к. сама относится к работе ответственно, то и с остальных требует того же, за это она не скупа на грамоты и благодарственные письма, не стесняется словесно похвалить и подбодрить своих подчиненных. Директор очень чуткий и внимательный человек, она не забывает поздравить с днем рождения, юбилеем, созданием семьи и другими памятливыми событиями каждого своего сотрудника.

Психологический климат в профессиональном коллективе общеобразовательной организации напрямую влияет на качество обучения и

воспитания подрастающего поколения, а также и на психологический климат среди учеников.

В этой связи обратим внимание на такой факт: известная в менеджменте формула «начальник – подчиненный» в нашей школе не имеет жесткого субординационного значения. В школьном социуме общение директора школы реализуется по формуле «руководитель – коллега». Вот почему в социальном пространстве решающее значение имеют не субординационные, а коллегиальные и дружеские отношения между директором школы и педагогами. Такой стиль общения в образовательном учреждении продуктивен и соответствует целевому предназначению этого социума – бережное прикосновение к каждому его участнику.

Управление — совершенно особый вид профессиональной деятельности, результат которого напрямую связан с личной эффективностью человека. «Эффективный менеджер» — условное понятие, обозначающее идеального руководителя, знающего основные положения теории управления, умеющего их действительно реализовать на практике, характеризующегося высокой профессиональной компетентностью. Эффективный руководитель в современном обществе — тот, кто умеет правильно ставить и решать задачи.

На нас возложены задачи гораздо более сложные. Мы занимаемся не просто управлением в обычном понимании этого слова - мы управляем процессами, ресурсами, результатами и даже ценностями, вместе с коллективом обсуждая, что является главным в нашей системе образования. Директор нашей школы - это человек, умеющий одновременно генерировать цели и планировать работу коллектива, обращаться с финансами и разбираться в вопросах права. И при этом он открыт как для всего мира, так и для каждого учителя и ребёнка».

Управлять большим коллективом сможет только сильный, успешный руководитель. А это в свою очередь даёт возможность выработать новые управленческие компетенции современного руководителя, это и есть

способность работать в условиях многозадачности, высокая адаптированность к постоянным изменениям, навыки командной работы и даже скромность как новая форма лидерства. На последнем качестве стоит остановиться подробнее. Речь идёт о том, что лидер должен быть не центральной фигурой в коллективе, а человеком, сумевшим создать такую структуру, что даже после его ухода организация останется успешной и будет работать как часы. Лидер должен ориентироваться не на свою значимость, а на успех учреждения, которое он возглавляет». Руководитель должен обладать определённым набором профессионально важных личностных качеств, поскольку сегодня фирмы выросли настолько, что единоличное управление ими стало практически невозможным. Кроме того, у руководителей добавилось и много внешних функций, в том числе взаимодействие с партнерами, профсоюзом, государственными и политическими деятелями. В современных условиях нужно чтобы каждым направлением занимался самостоятельный управляющий, а глава корпорации становился менеджером- организатором, основная обязанность которого – координировать деятельность группы менеджеров.

Библиографический список:

1. Аникеева Я.Я. Руководителю о психологическом климате в коллективе. М., 2001.-260с.
2. Андреева Г. М. Социальная психология: учеб. для студентов вузов, обучающихся по направлению и специальности «Психология». – М.: Аспект Пресс, 2004. – 365 с.
3. Анурин, В.Ф. Эмпирическая социология: Учебное пособие для вузов. – М.: Академический Проект, 2003. – 288 с.
4. Анцупов А.Я. Конфликтология. – Сп-б: Питер,2013. – 512с.
5. Авакян, И.Б. Социально-психологический климат в педагогическом коллективе как условие восприимчивости к новому / И.Б. Авакян // Педагогическое образование в России. – 2012. – №4. – С. 67-72.
6. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. – М., Гардарики, 2003. – 495с.
7. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2003. – 495 с.
8. Голенкова З.Т., Акулич М.М., Кузнецов В.Н. Общая социология.: Учебное пособие под ред. З.Т. Голенковой. – М.: Гардарики, 2005г. – 474с.
9. Гуленко В.В. Менеджмент слаженной команды. / В.В. Гуленко. – М.: Астрель, 2013. – 192с.
10. Доценко ЕЛ Психология манипуляции. М., 1996.
11. Журавлев В.И. Педагогическая конфликтология.- М., 1999.
12. Жданов О.И. Социально-психологический климат в коллективе.
13. Захарова З. Зоны ответственности в управлении персоналом/ Справочник по управлению персоналом. – 2007. – №8. – С. 35-39.
14. Зеленков М.Ю. Конфликтология: Учебник – М.:Издательство: Дашков и К, 2013 г. – 324с.
15. Зимняя И.А. Педагогическая психология. Ростов на/Д., 2000.

16. Исаев Б.А. Социология. – Спб.: Питер, 2007. – 224с.
17. Исаев И.Ф. Школа как педагогическая система: Основы управления. - М.; Белгород, 1997. - 286с.
18. Кормакова В.Н. Педагогическое сопровождение социально-профессионального самоопределения педагога: Технология и управление. Учебное пособие.-Белгород, 2018.-99с.
19. Кан-Калик В.А. Тренинг профессионально-педагогического общения. М., 1999

20. Каракровский В.А. Директор—коллектив — климат.- М., 1998.
21. Ковалевский С. Руководитель и подчиненный. – М., 2002. – 177с.
22. Капшук О.Н. Этика и психология делового общения руководителя и подчиненного/ О.Н. Капшук. – Р-н-Д.: Феникс, 2013. – 215с.
23. Крупенин А.Л., Крохина ИМ. Эффективный коллектив. Практическая психология для педагогов. Ростов на/Д., 2001.
24. Конфликтология. Учебник для ВУЗов. Под ред. Ратникова В. П. 2-е издание. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 511 с.
25. Кузьмина Н.В. Профессионализм деятельности педагога. М., 2000.
26. Касаткина, Н.С. Формирование благоприятного социально-психологического климата в педагогическом коллективе / Н.С. Касаткина // Вестник Челябинского государственного педагогического университета.- 2013. – № 10. – С. 84-91.
27. Литвак М.Е. Как стать счастливым. Ростов на/Д., 2001.
28. Лутошкин А.Н. Эмоциональные потенциалы коллектива. М., 2000.
29. Маркова А.К. Психология труда руководителя. М., 2001.
30. Митина Л.Ж. Женщина-руководитель как личность и профессионал. М., 2002.
31. Морозов А.В. Деловая психология. – Издательство «Союз», 2000.

32. Майерс С. М. Социальная психология. – Спб.: Питер, 2007. – 794 с.
33. Москович С. Социальная психология. / – Спб.: Питер, 2007. – 592 с.
34. Немов Р.С., Кирпичник А.Г. Путь к коллективу. М., 1997.
35. Немов Р.С. Психология. Кн.2. М., 1995.
36. Обозов Н.Н., Щекин Г.В. Психология работы с людьми: Советы руководителю. Учебное пособие. – К.: МАУП, 2014. – 228с.
37. Овчарова Р.В. Технологии практического психолога образования: Уч. пособие.- М.: ТЦ «Сфера», 2000. – 387с.
38. Прядеин В. П. Ответственность как системное качество личности: Учеб. пособие / Урал. Гос. Пед. Ун-т Екатеринбург, 2001г.-110с.
39. Похольченко, Л.С. Имидж руководителя образовательного учреждения / Л.С. Похольченко // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 32. – С. 385–386.
40. Поташник М.М. Управление современной школой: Пособие для директора школы. - М., 1992. - 298с.
41. Рейнуотер Дж. Это в ваших силах, или как стать собственным руководителем в коллективе. М., 1999.
42. Рюзанова В.А. Психология управления. – М.: ЗАО «Бизнес-школа», 2000.
43. Ратникова В.П. Конфликтология: учебник. – М.: Издательство: Юнити-Дана, 2012 г. – 543с.
44. Решетникова, К. В. Модель взаимосвязи организационных изменений и конфликтов / К. В. Решетникова. // Менеджмент в России и за рубежом, 2015, №6 – С.3 – 14
45. Самоукина Я.А. Психотехнические игры и упражнения и коррекционные программы.- М., 2014.

46. Слостенин, В.А. Педагогика / В.А. Слостенин, И.Ф. Исаев, Е.Н. Шиянов. – М., 2013. - 576 с.
47. Слепцова, Ю.А. Социально-психологический климат в педагогическом коллективе / Ю.А. Слепцова // VIII Международная студенческая электронная научная конференция «Студенческий научный форум 2016».
48. Травин В.В. Памятка руководителю о стиле и методах руководства.
49. Фетискин Н. П., Козлов В. В., Мануйлов Г. М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М., Изд-во Института Психотерапии. 2002. – 490 с.
50. Чалдини Р. Психология влияния. – СПб.: Питер, 2001. – 288 с.
51. Чередниченко И. П., Тельных Н. В. Психология управления.— Ростов-на-Дону.: Феникс, 2004-325 с.
52. Шилова, Е.А. Социальное взаимодействие участников образовательного пространства / Т.А. Шилова, Е.А. Пономарева // Системная психология и социология. – 2016. – № 18. – С. 65-70.
53. Шепель В. М. – Эффективный менеджмент: мыслить по-русски. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 384 с.
54. Шепель В.М. Управленческая психология. / В.М. Шепель – М.: Экономика, 1984. – 248с.
55. Шибутани Т. Социальная психология. – Ростов н/Д: Феникс, 2002. – 544 с.
56. Шамова Т.И. Внутришкольное управление: Вопросы теории и практики. - М., 1991. - 352с.
57. Щуркова Н.Н. Новые технологии в воспитательном процессе.- М., 1997.-325с.

58. Шпалинский В.В. Психология менеджмента. – М.: УРАО, 2000. – 184 с.

59. Штроо В.А. Защитные механизмы: от личности к группе // Вопросы психологии. — 1998. — № 4. — с. 54-61.

60. Ишмекеева А.К. Факторы формирования и коррекции социально – психологического климата в педагогическом коллективе.[Электронный ресурс] / Ишмекеева А.К. // Психология, социология и педагогика.-2013.- № 2-Режим доступа: <http://psychology.snauka.ru/2013/02/1734/>

61. Словарь психолога
http://psihotesti.ru/gloss/tag/lichnost_rukovoditelya/

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Методика «Оценка психологического климата в педагогическом коллективе».

Уровень социально-психологического климата в коллективе оценивается по полярным профилям

3 2 1 0 -1 -2 -3

(+)

1. Преобладает бодрый, жизнерадостный тон настроения.
2. Доброжелательность в отношениях, взаимные симпатии.
3. В отношениях между группировками внутри коллектива существует взаимное расположение, понимание.
4. Членам коллектива нравится вместе проводить время, участвовать в совместной деятельности.
5. Успехи или неудачи товарищей вызывают сопереживание, искреннее участие всех членов коллектива.
6. С уважением относятся к мнению друг друга.
7. Достижения и неудачи коллектива переживаются как свои собственные.
8. В трудные минуты для коллектива происходит эмоциональное единение «один за всех, и все за одного».
9. Чувство гордости за коллектив, если его хвалят руководители.
10. Коллектив активен, полон энергии.
11. Участливо и доброжелательно относятся к новым членам коллектива, помогают им освоиться.
12. Совместные дела увлекают всех, велико желание работать коллективно.

13. В коллективе существует справедливое отношение ко всем членам, поддерживают слабых, выступают в их защиту.

(-)

1. Преобладает подавленное настроение.

2. Конфликтность в отношениях и антипатии.

3. Группировки конфликтуют между собой.

4. Проявляют безразличие к более тесному общению, выражают отрицательное отношение к совместной деятельности.

5. Успехи или неудачи товарищей оставляют равнодушными или вызывают зависть, злорадство.

6. Каждый считает своё мнение главным, нетерпим к мнению товарищей.

7. Достижения и неудачи коллектива не находят отклика у членов коллектива.

8. В трудные минуты коллектив «раскисает», возникают ссоры, растерянность, взаимные обвинения.

9. К похвалам и поощрениям относятся равнодушно.

10. Коллектив инертен и пассивен.

11. Новички чувствуют себя чужими, к ним часто выражают враждебность.

12. Коллектив невозможно поднять на совместное дело, каждый думает о своих интересах.

13. Коллектив заметно разделяется на «привилегированных»; пренебрежительное отношение к слабым.

Оценки:

3 – свойство проявляется в коллективе всегда;

2 – свойство проявляется в большинстве случаев;

1 – свойство проявляется нередко;

0 – проявляется в одинаковой степени и то, и другое свойство.

Методика «способность педагога к эмпатии»

Опросник для педагогов, выявляющий эмпатийные тенденции.

Оценки:

«не знаю» – 0 баллов.

«нет» – 1 балл.

«иногда» – 2 балла.

«часто» – 3 балла.

«почти всегда» – 4 балла.

«да» – 5 балла.

Вопросы:

1. Мне больше нравятся книги о путешествиях, чем книги из серии «Жизнь замечательных людей».
2. Взрослых детей раздражает забота родителей.
3. Мне нравится размышлять о причинах успехов и неудач других людей.
4. Среди всех музыкальных передач предпочитаю «Современные ритмы».
5. Чрезмерную раздражительность и несправедливые упрёки больного надо терпеть, даже если они продолжаются годами.
6. Больному человеку можно помочь даже словом.
7. Посторонним людям не стоит вмешиваться в конфликт между двумя лицами.
8. Старые люди, как правило, обидчивы без причин.
9. Когда в детстве слушал грустную историю, на мои глаза сами наворачивались слёзы
10. Раздражённое состояние моих родителей влияет на моё настроение.
11. Я равнодушен к критике в мой адрес

12. Мне больше нравится рассматривать портреты, чем картины с пейзажами.

13. Я всегда прощал всё родителям, даже если они были неправы.

14. Если лошадь плохо тянет, ее нужно хлестать.

15. Когда я читаю о драматических событиях в жизни людей, то чувствую, словно это происходит со мной.

16. Родители относятся к своим детям справедливо.

17. Видя ссорящихся подростков или взрослых, я вмешиваюсь.

18. Я не обращаю внимания на плохое настроение родителей.

19. Я подолгу наблюдаю за поведением животных, откладывая другие дела.

20. Фильмы и книги могут вызвать слёзы только у несерьёзных людей.

21. Мне нравится за выражением лиц и поведением незнакомых людей.

22. В детстве я приводил домой бездомных кошек и собак.

23. Все люди необоснованно озлоблены.

24. Глядя на постороннего человека, мне хочется угадать, как сложится его жизнь.

25. В детстве младшие по возрасту ходили за мной по пятам.

26. При виде покалеченного животного я стараюсь ему чем-то помочь.

27. Человеку станет легче, если внимательно выслушать его жалобы.

28. Увидев уличное происшествие, я стараюсь не попадать в число свидетелей.

29. Младшим нравится, когда я предлагаю свою идею, дело или развлечение.

30. Люди преувеличивают способность животных чувствовать настроение своего хозяина.

31. Из затруднительной, конфликтной ситуации человек должен выходить самостоятельно.

32. Если ребёнок плачет, на то есть свои причины.

33. Молодёжь должна всегда выполнять просьбы и чудачества стариков.

34. Мне хотелось разобраться, почему некоторые мои одноклассники иногда были задумчивы.

35. Беспризорных домашних животных следует отлавливать и уничтожать.

36. Если мои друзья начинают обсуждать со мной свои личные проблемы, я стараюсь перевести разговор на другую тему.

Самодиагностика «психологический портрет педагога».

Опросник для педагогов, выявляющий стиль преподавания и особенности поведения с учащимися и коллегами.

1.Что, по вашему мнению, важнее всего в воспитании?

1. Окружит ребёнка теплотой и заботой.
2. Воспитать уважительное отношение к старшим.
3. Выработать определённые взгляды и умения.

2.Если кто-то в классе отвлекается, вас это раздражает?

1. Да.
2. Нет.
3. В зависимости от настроения.

3.Что вы испытываете, когда ученик на уроке излагает факты, которые вам не известны?

1. Интерес.
2. Смущение.
3. Раздражение.

4.Что вы делаете, если класс не приведен в порядок?

1. Не могу начать урок.
2. Не обращаю на это внимание.
3. Зависит от ситуации.

5.Что вы делаете, когда не справедливо поступили с учеником?

1. Трудно признать это.
2. Готов признать свою неправоту.
3. Таких случаев не было.

6.Какие отношения для вас важнее?

1. Отношения с учениками.
2. Отношения с коллегами.

3. Не знаю.

7. Вызывают ли у вас некоторые ученики раздражение, которое бывает трудно скрыть?

1. Часто.
2. Иногда.
3. Никогда не вызывают.

8. Как действует на вас присутствие на уроках посторонних?

1. Воодушевляет.
2. Никак не отражается.
3. Выбивает из колеи.

9. Считаете ли вы своим долгом сделать замечание школьнику, если он нарушает порядок в общественном месте?

1. Да.
2. Нет.
3. В зависимости от ситуации.

10. С одинаковой ли теплотой вы относитесь ко всем своим ученикам?

1. Не уверен.
2. Нет.
3. Да.

11. С кем вы предпочитаете общаться во время перемены?

1. С учениками.
2. С коллегами.
3. Побывать в одиночестве.

12. Всегда ли вы идете на урок в приподнятом настроении?

1. Никогда.
2. Иногда.
3. Всегда.

13. Превосходите ли вы по каким-нибудь качествам своих коллег?

1. Да.
2. Нет.
3. Не уверен, что такие качества есть.

14.Под руководством какого начальника вы предпочитаете работать?

1. Того, который дает четкие указания.
2. Того, который не вмешивается в работу.
3. Того, который дает простор для творчества.

15.Приходилось ли вам высказывать суждения о вещах, в которых вы плохо разбираетесь?

1. Да.
2. Нет.
3. Не помню.

16.Как вы относитесь к случайным встречам с учениками за пределами школы?

1. Это доставляет мне удовольствие.
2. Это вызывает у меня чувство неловкости.
3. Это не вызывает у меня особых эмоций.

17.Как часто без видимых причин вы чувствуете себя счастливым или несчастным?

1. Часто.
2. Редко.
3. Никогда.

18.Как вы относитесь к замечаниям со стороны коллег и администрации?

1. Мало волнуют.
2. Иногда задевают.
3. Часто задевают.

19.Придерживаетесь ли вы во время урока намеченного плана?

1. Всегда.
2. Предпочитаю импровизацию.
3. Зависит от ситуации.

20.Случалось ли вам нелестно отзываться о своих коллегах?

1. Да.
2. Нет
3. Не помню.

21.Согласны ли вы с мнением, что каждого ученика нужно принимать таким, каков он есть?

1. Согласен.
2. Не согласен.
3. Что-то в этом есть.

22.Хватает ли вам теплоты и поддержки со стороны близких и коллег?

1. Да.
2. Иногда.
3. Нет.

23.какие чувства вызывает у вас мысль о предстоящей встрече с учениками и коллегами?

1. Доставляет удовольствие.
2. Особых эмоций не вызывает.
3. Недовольство.

24.Как вы реагируете, когда видите, что ученик ведет себя вызывающе по отношению к вам?

1. Плачу ему той же монетой.
2. Игнорирую этот факт.
3. Предпочитаю выяснить отношения.

25.Готовитесь ли вы к урокам?

1. Обычно да.

2. Иногда.

3. Всегда.

26.Что для вас важнее всего в работе?

1. Привязанность учеников.

2. Признание коллег.

3. Чувство собственной необходимости.

27.Зависит ли успех урока от вашего физического и душевного состояния?

1. Да.

2. Иногда.

3. Не зависит.

28.Сомневаетесь ли вы в дружелюбном отношении со стороны коллег?

1. Не сомневаюсь.

2. Сомневаюсь.

3. Затрудняюсь ответить.

29.Что вы делаете, если ученик высказывает точку зрения, которую вы не можете принять?

1. Стараюсь поправить его, объяснить ошибку.

2. Перевожу разговор на другую тему.

3. Пытаюсь понять его точку зрения.

30.Опаздываете ли вы на работу?

1. Регулярно.

2. Изредка.

3. Никогда не опаздываю.

31.Что вы делаете, если незаслуженно наказывают ученика?

1. Заступлюсь за него.

2. Один на один сделаю замечание коллеге.

3. Сочту некорректным вмешиваться.

32. Работа дается вам ценой большого напряжения?

1. Обычно да.
2. Иногда.
3. Редко.

33. Есть ли у вас сомнения в своем профессионализме?

1. Конечно.
2. Есть сомнения.
3. Не приходилось задумываться.

34. Что, по-вашему, в школьном коллективе важнее всего?

1. Трудовая дисциплина.
2. Отсутствие конфликтов.
3. Возможность работать творчески.

35. Откладываете ли вы на завтра то, что необходимо сделать сегодня?

1. Часто.
2. Иногда.
3. Никогда.

36. Согласны ли вы с высказыванием «Я ничему не могу научить этого ученика, потому что он меня не любит»?

1. Согласен полностью.
2. Не согласен.
3. Что-то в этом есть.

37. Мешают ли мысли о работе вам уснуть?

1. Часто.
2. Редко.
3. Никогда не мешают.

38. Выступаете ли вы на собраниях и педсоветах по волнующим вам вопросам?

1. Часто.

2. Иногда.
3. Предпочитаю слушать других.

39.Считаете ли вы возможным повысить голос на ученика?

1. Если ученик этого заслуживает.
2. Затрудняюсь ответить.
3. Это недопустимо.

40.Всегда ли вы можете найти правильный выход из конфликтной ситуации?

1. Не всегда.
2. Не знаю.
3. Всегда.

41.Испытываете ли вы потребность в общении с учениками во время каникул?

1. Да.
2. Нет.
3. Иногда.

42.Находите ли вы в себе достаточно сил, чтобы справиться с трудностями?

1. Редко.
2. Обычно.
3. Всегда.

43.Приходилось ли вам выполнять приказы не вполне компетентных людей?

1. Да.
2. Не помню.
3. Нет.

44.Как вы относитесь к непредвиденным ситуациям на уроках?

1. Мешают учебному процессу.
2. Игнорирую.

3. Использую.

45.Случалось ли вам быть не совсем искренним с людьми?

1. Да.

2. Нет.

3. Не помню.

46.На чью сторону вы встаете в конфликте между учителем и учеником?

1. На сторону ученика.

2. На сторону учителя.

3. Сохраняю нейтралитет.

47.Бывают ли у вас проблемы со здоровьем в начале или в конце учебного года?

1. Как правило, да.

2. Не всегда.

3. Проблем со здоровьем нет.

48.Относятся ли ваши ученики к вам с симпатией?

1. Да.

2. Не все.

3. Не знаю.

49.Вызывают ли требования начальства у вас протест, если кажутся не вполне обоснованными?

1. Не вызывают.

2. Не знаю.

3. Вызывают.

50.Вызвали ли у вас трудности ответы на некоторые вопросы?

1. Да.

2. Нет.

3. Не помню.

Анкета «Оценка имиджа руководителя и общеобразовательного учреждения»

Предлагаю вам ответить для себя на некоторые вопросы теста, чтобы реально оценить в каком состоянии находится этот имидж.

Напротив каждого вопроса поставьте вариант ответа:

Да	+
Нет	-
Затрудняюсь сказать, может быть, частично, иногда	*

Вопрос

1. Полностью ли, на Ваш взгляд, сформирован имидж вашего руководителя ОУ?
2. Полностью ли, на Ваш взгляд, сформирован имидж вашего ОУ?
3. Считаете ли вы важным фактором в сфере образования грамотный имидж ОУ?
4. Есть ли у каждого сотрудника портфолио?
5. Есть ли в ОУ сайт школы?
6. Есть ли фирменный бланк для писем и документации?
7. Есть ли фирменный логотип ОУ?
8. У каждого ли сотрудника есть бейдж с указанием его фамилии и занимаемой должности?
9. Эффективно ли, на Ваш взгляд, умеет руководитель взаимодействовать с сотрудниками ОУ?
10. Каждый ли сотрудник знает деловой этикет, внедренный в данном

ОУ?

11. Существует ли разработанный формат проведения корпоративных мероприятий?
12. Оформлен ли интерьер в соответствии направлением ОУ?
13. Есть ли папка с благодарностями?
14. Достаточно ли чисто и опрятно в ОУ?
15. Каждый ли сотрудник знает цели и задачи ОУ?
16. Каждый ли сотрудник имеет описание своих должностных обязанностей?
17. Каждый ли сотрудник знает перспективы развития ОУ?
18. Есть ли что-то, что мешает работать сотрудникам?
19. Есть ли четко сформулированная цель деятельности ОУ?
20. Есть ли четко сформулированная идея имиджа ОУ?
21. Часто ли болеют сотрудники в ОУ?
22. Бывает ли так, что в ОУ звонит телефон и долго никто не снимает трубку?
23. Есть ли место для питания в ОУ?
24. Регулярно ли проводится обучение персонала?
25. Все ли сотрудники знают дресс-код ОУ?
26. Регулярно ли проводятся собрания персонала ОУ?
27. Есть ли что-то, что вы хотели бы изменить в имидже ОУ?
28. Достаточная ли техническая оснащенность Вашего ОУ?
29. Советуются ли сотрудники с руководителем Вашего ОУ по вопросам, не связанным с работой?
30. Одобряет ли руководитель ОУ творческий подход к работе?

Подведем итоги теста:

Напротив каждого ответа "Да" поставьте 5 баллов

Напротив каждого ответа "Нет" поставьте 3 балла

Напротив каждого ответа "Не знаю" поставьте 2 балла

Теперь подсчитайте сумму баллов. И прочтите резюме:

Сумма баллов от 115 до 145: Вы отличный руководитель! Ваше ОУ действительно по праву должна находиться в списке лидеров среди ОУ. Имидж вашего ОУ вызывает доверие у окружающих, что увеличивает его доход.

Сумма баллов от 85 до 115: Ваше ОУ имеет все возможности быть первой в строчке лидеров, но вам нужна небольшая коррекция по имиджу ОУ.

Сумма баллов от 50 до 85: Ваше ОУ теряет около 50 процентов возможного дохода из-за неверно сформированного имиджа ОУ.

Сумма баллов от 15 до 50: Вам надо обратить серьезное внимание на тот факт, что по статистике только 5 процентов ОУ серьезно не занимающихся своим имиджем остаются на рынке в течение первых пяти лет.

Приложение 5

Пример методических материалов для педагогов.

Материалы по теме «Организация времени учителя»

Как планировать день. Правила эффективного планирования

Дорогой коллега! Вспомните, как вы обычно планируете свой день? Держите в голове все «не забыть», «надо сделать», «обязательно» и «необходимо»? Ставите крестики на руке? Записываете на отдельных листках, а потом не можете вспомнить, куда их положили? Или, может, весь монитор Вашего компьютера обклеен стикерами-напоминалками? Все это — не планирование.

Можно выделить пять основных правил, при соблюдении которых ваш план будет высокоэффективным способом организации времени.

1. Письменный вид. Первое и главное условие, при котором ваш план будет работать, – он должен быть материальным, выполненным в письменном виде, и находиться в одном месте. При этом не важно, на каком носителе вы будете вести свой план – в ежедневнике, в MS Outlook или MS Excel. Все задачи, которые вы стараетесь удержать в голове, обязательно будут забываться – это особенность человеческой памяти, которая не способна удерживать одновременно большой объем информации. Для обеспечения контроля и управляемости ежедневных задач их необходимо записывать.

2. Регулярность. Планирование должно быть регулярным. Привычка составлять план на каждый день способствует выработке эффективно мышления, внимания к собственной деятельности, своей жизни. Регулярное составление плана на день помогает разгрузить память, освободить голову для более творческих мыслей и идей.

3. Приоритетность. Составляя план, необходимо выделять наиболее приоритетные, ключевые, наиболее значимые задачи. Использование

принципа приоритетности способствует созданию более четкой структуры задач.

4. Реалистичность. Планирование помогает оставаться в рамках реальности, мотивирует на выполнение тех задач, которые занесены план. При планировании, особенно тактическом и оперативном, следует придерживаться принципа реалистичности, избавляться от строительства иллюзорных замков, витания в облаках.

5. Гибкость планирования. План должен быть составлен таким образом, что при появлении любых неожиданных ситуаций, внезапных обстоятельств было бы легко пересмотреть план, внести в него изменения и дополнения.

План на следующий день составляется вечером, просматривается и корректируется утром, и в течение дня в него вносятся необходимые изменения.

«Матрица Эйзенхауера»

Согласно этой матрице, все дела можно разделить на важные - не важные и срочные не срочные.

	Важное	Не важное
Срочное	АВРАЛ (горящие проекты, срочные отчеты, и т.д.)	Внезапно пришли или позвонили родители, мелкие дела, рутина и т.д.
Не срочное	Подготовка отчетной работы на курсах, подготовка к контрольной работе, к открытому уроку и тд.	Мелочи, отнимающие время

Дела «Важное - не срочное» - самые обделенные, которые мы часто откладываем на потом, и когда это потом наступаем, начинаем бегать и

суетиться. К этим делам стоит относиться как к инвестициям в себя любимого. Никому же не приходит в голову сеять пшеницу накануне урожая, вот поэтому к этим делам нужно относиться с уважением =)

«Неважные и срочные» - «хитрые» дела, которые любят прикидываться важными. Эти дела создают атмосферу суеты и суматохи.