



корпорация  
российский  
учебник



# Психологический микроклимат образовательной организации как фактор развития ученика и учителя

*Главней всего погода в доме,  
А всё другое — суета.  
Есть я и ты, а все, что кроме  
Легко уладить с помощью зонта.*

**М.Танич**

# Понятие «климат»

Понятие "*климат*" заимствовано из географии (от др.греч. – наклон); как считали древние греки, климатические различия связаны с углом падения (наклоном) солнечных лучей на земную поверхность. Основная его характеристика - устойчивость.

*Климат* – многолетний режим погоды на данной территории. Погоду в любой момент времени характеризуют определенные комбинации температуры, влажности, направления и скорости ветра.

В некоторых типах климата погода существенно меняется каждый день или по сезонам, в других – остается неизменной.

Как фактор природной среды климат влияет на географическое распределение растительности, почв и водных ресурсов и, следовательно, на землепользование и экономику. Климат также оказывает воздействие на условия жизни и здоровье человека\*.

\*<https://www.krugosvet.ru/enc/geografiya/klimat>

# Психологический климат коллектива

---

является наиболее емким показателем внутренней эффективности коллектива.

**Климат коллектива** характеризуется специфической для совместной деятельности людей атмосферой психического и эмоционального состояния каждого участника и, несомненно, зависит от общего состояния окружающих его людей.

**Атмосфера**, в свою очередь, проявляется через характер психической настроенности людей, которая может быть деятельной или созерцательной, жизнерадостной или пессимистичной, будничной или праздничной.

---

**В одном климате растение может расцвести, в другом — зачахнуть. То же можно сказать и о социально-психологическом климате: в одних условиях люди чувствуют себя некомфортно, стремятся покинуть группу, проводят в ней меньше времени, их личностный рост замедляется, в других – группа функционирует оптимально, и ее члены получают возможность максимально полно реализовать свой потенциал.**



# Социально-психологический климат

представляет собой совокупность чувств, настроений, мнений, интересов, ценностных ориентаций, установок и т. д., которые являются формами рационального и эмоционального отражения действительности и проявляющихся в поведении и поступках людей.

## ***Структура социально-психологического климата коллектива:***

- 1) коллективное сознание как интегральное отражение существующих потребностей, интересов, установок, мотивов, ценностных ориентаций членов коллектива;
- 2) характер и содержание различных форм отношений в коллективе;
  - а) отношения вертикальные (руководитель – подчиненный);
  - б) отношения горизонтальные (оценки, взаимные оценки, самооценки людей, занимающих примерно равное положение по иерархии);
  - в) отношения работников к труду и своим производственным обязанностям;
  - г) отношения в коллективе в целом\*.

\*<https://studfiles.net/preview/6828597/page:19/>

# Признаки благоприятного психологического климата:

---

Доверие и высокая требовательность членов коллектива друг к другу.

Доброжелательная и деловая критика.

Свободное выражение мнения при обсуждении общих коллективных проблем.

Отсутствие давления руководителя на подчиненных и признание за ними права принимать значимые для группы решения.

Достаточная информированность членов коллектива о его задачах и текущем состоянии дел.

Удовлетворенность принадлежностью к коллективу.

Высокая степень эмоциональной включенности и взаимопомощи при возникновении состояния фрустрации у кого-либо из членов коллектива.

Принятие на себя ответственности за общее дело каждым членом коллектива.

# Признаки неблагоприятного психологического климата:

Преобладает подавленное настроение, пессимизм, наблюдаются конфликтность, агрессивность, присутствует соперничество.

Члены коллектива проявляют отрицательное отношение к более близкому отношению друг с другом; критические замечания носят характер явных или скрытых выпадов, каждый считает свою точку зрения главной и нетерпим к мнению остальных.

В коллективе отсутствуют нормы справедливости и равенства во взаимоотношениях, он заметно разделяется на «привилегированных» и «пренебрегаемых».

Члены коллектива инертны, пассивны, некоторые стремятся обособиться от остальных, коллектив невозможно поднять на общее дело.

Успехи или неудачи одного оставляют равнодушными остальных членов коллектива, а иногда вызывают нездоровую зависть или злорадство.

Возникают конфликтующие между собой группировки, отказывающиеся от участия в совместной деятельности.

В трудных случаях коллектив не способен объединиться, возникают растерянность, ссоры, взаимные обвинения.



# Эффект солёного огурца



**Виктор Фёдорович Шаталов** (род. 1 мая 1927) — российский и украинский педагог-новатор. Народный учитель СССР (1990). Заслуженный учитель Украинской ССР (1987). Почётный доктор академии педагогических наук Украины.

Разработал систему обучения с использованием опорных сигналов — взаимосвязанных ключевых слов, условных знаков, рисунков и формул с кратким выводом.

В.Ф. Шаталов утверждал, что для того, чтобы работа в школе была эффективной, должен сработать эффект «солёного огурца».

Главное — создать рассол. Тогда какой бы огурец ни был: плохой или хороший, попав в рассол, он просолится.

Как создать такой «рассол»? Что взять за основу?



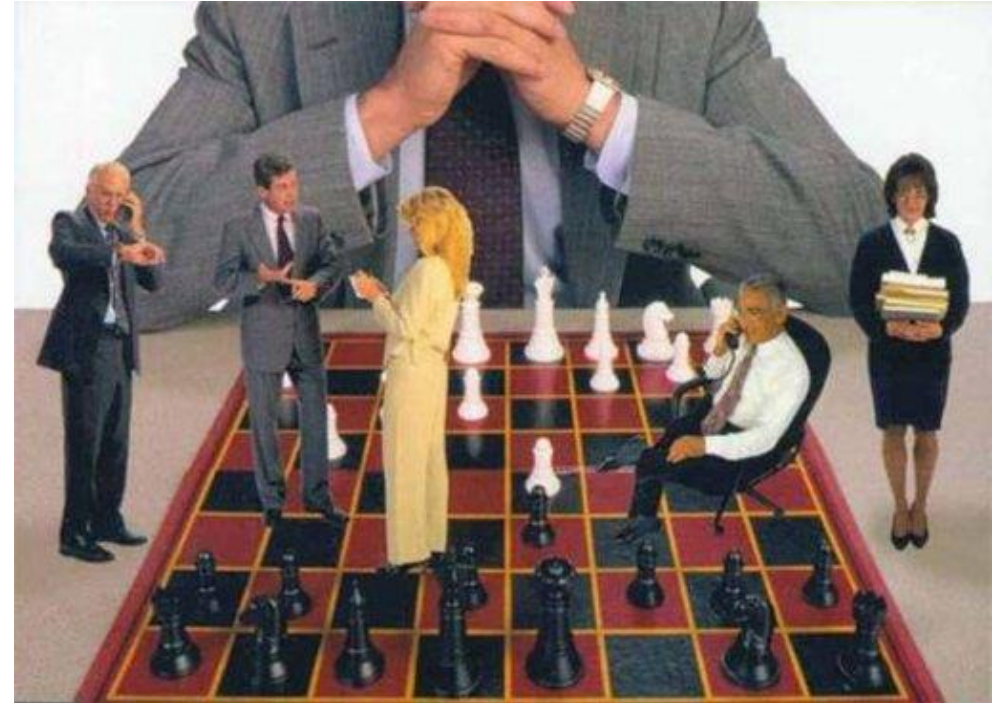


# Факторы влияющие на психологический микроклимат в образовательной организации

Психологический климат коллектива напрямую зависит от личности руководителя:

- от его управленческих компетенций,
- коммуникативных способностей,
- умения делегировать полномочия,
- его стиля управления,
- ценностных установок,
- а также от его профессиональной рефлексии.

Как следствие на психологический климат коллектива влияет характер межличностных отношений (горизонтальные и вертикальные отношения)



## 3 группы компетенций эффективного руководителя (по А.Фридману)\*

---

**Группа №1 “Управление собственной эффективностью”**

**Группа №2 “Управление поступками подчиненных”**

**Группа №3 “Управление мышлением подчиненных”**

\*[http://openstud.ru/blog/for-businessmen/chief-competences/#title\\_1](http://openstud.ru/blog/for-businessmen/chief-competences/#title_1)

## Группа №1 “Управление собственной эффективностью”



- 1. Выработка решений**
- 2. Представление решений**
- 3. Планирование**
- 4. Саморазвитие**

ФОТО ВЗЯТО ИЗ ОТКРЫТЫХ ИСТОЧНИКОВ: <https://kakzarabativat.ru/soveti/lichnaya-effektivnost>

## Группа №2 “Управление поступками подчиненных”



- 1. Управление группой**
- 2. Регламентация**
- 3. Делегирование**
- 4. Координация**
- 5. Контроль**
- 6. Оперативная мотивация**

# Стили управления группой

Теория стилей управления Курта Левина	Стили руководства Ренсиса Лайкерта
Авторитарный стиль Демократический стиль Либеральный стиль	Сосредоточенный на работе Сосредоточенный на человеке



На основании исследований Левина и Лайкерата можно сделать один вывод: **стили лидерства имеют тесную взаимосвязь с типом руководства, сосредоточенным либо на работе, либо на человеке:**

- авторитарный лидер максимально сосредоточен на работе, и думает только о том, как повысить производительность;
- демократичный лидер много сил тратит на построение отлаженной системы управления и много внимания уделяет координации взаимодействия руководства и подчиненных;
- либеральный лидер считает работников главным ресурсом предприятия и полностью сконцентрирован на взаимоотношениях внутри коллектива.

Отметим, что благодаря исследованиям Левина и Лайкерата также становится понятно, **что добиться максимально высоких результатов производительности труда можно только при условии задействования всех стилей лидерства, выбор которых должен основываться на таких факторах, как тип проблемы, актуальная ситуация и заинтересованность в решении задачи\***.

# Регламентация и корпоративный стандарт

1. У организации должна быть четко сформулированная миссия.
2. Организация должна иметь зафиксированные на бумаге ценности, которые дают персоналу безошибочные ориентиры для принятия решений: что хорошо, что плохо, что полезно, что вредно. Отсутствие ценностей или их частая смена создает нервную обстановку и дезориентирует персонал. Наличие ясно сформулированных ценностей устанавливает приоритеты деятельности и в самом широком смысле организует работу всей организации.
3. Необходим «Корпоративный стандарт организации». Этот документ может регламентировать и форму, и стиль одежды, и последовательность действий каждого сотрудника, и методы работы и др. Этот документ позволяет сделать работу сотрудников стандартизированной и узнаваемой.
4. Необходима регламентация взаимоотношений в коллективе, так называемый «Кодекс внутреннего поведения». Сотрудники должны знать не только свои обязанности, но и пределы дозволенного. И данный документ может описать правильное обращение друг к другу, как сообщать о своих достижениях и проступках, как искать правду, что значит быть лояльным компании, что такое коммерческая тайна и т.д.\*

\*[https://iteam.ru/publications/human/section\\_87/article\\_3876](https://iteam.ru/publications/human/section_87/article_3876)

# Корпоративные ценности

**«Корпоративные ценности»** - это принятые и разделяемые всеми членами организации правила и принципы, которые определяют взаимоотношения сотрудников организации как между собой, так и со внешней средой (ее клиентами, поставщиками, партнерами, СМИ и государством). Корпоративные ценности создаются на основе Стратегического Видения организации, и предназначены для того, чтобы помочь компании и ее персоналу сконцентрировать все усилия на реализации своего предназначения и на воплощении своей Миссии.

*Корпоративные ценности компании являются фундаментальными и неизменными (создаются на долгий период времени), и носят более перманентный характер, чем стратегия организации, или ее организационная структура.*

Всех ситуаций не прописать в должностных инструкциях и в положениях о взаимодействии между отделами. Поэтому именно корпоративные ценности являются тем мерилom, которые могут быть приняты за основу того или иного решения. Если решение, которое вы собираетесь принять, соответствует корпоративным ценностям Вашей компании, если оно приближает Вашу организацию к достижению ее Стратегического Видения, тогда Вы все делаете правильно. В противном случае, решения, идущие вразрез с корпоративными ценностями, рано или поздно приведут к негативным результатам, влияющим на работу всех остальных сотрудников.\*.

\*<http://vision-trainings.ru/corporativnye-tsennosti>

# Классификация ценностей В.Франкла в контексте управления образованием\*

**Ценности творчества** – наиболее естественные и важные.

Основным путем их реализации является труд.

Смысл труда заключается в том, что человек привносит в свою работу как личность.

Эти ценности реализуются в процессе трудовой деятельности при создании какого-либо продукта.

**Именно они, с нашей точки зрения, и должны составлять ценности управления.**

**Ценности переживания**, связанные с возникновением у человека каких-либо чувств под влиянием явлений или событий окружающего мира.

**Данная группа ценностей оказывает существенное влияние на управленческую деятельность, поскольку многие управленческие решения имеют под собой эмоциональные основания.**

**Ценности отношения**, которые проявляются в «отношении человека к факторам, ограничивающим его жизнь». Данный тип ценностей – последний оплот человека, когда он лишен возможности реализовывать созидательные ценности и ценности переживания.

**Можно предположить, что они обладают и ценностной значимостью для социальной организации в кризисный период ее развития.**



# Корпорация «Российский учебник»

## МИССИЯ КОРПОРАЦИИ «РОССИЙСКИЙ УЧЕБНИК»

МЫ УВЕРЕНЫ, ЧТО ОБРАЗОВАНИЕ — ОСНОВА УСПЕХА КАЖДОГО ЧЕЛОВЕКА И ВЕЛИЧИЯ РОССИИ МЫ ПОМОГАЕМ ПЕДАГОГАМ ЗАКЛАДЫВАТЬ ФУНДАМЕНТ УСПЕШНОГО БУДУЩЕГО РОССИЙСКИХ ДЕТЕЙ, СОЗДАВАЯ ДЛЯ НИХ ЛУЧШИЕ УЧЕБНИКИ И ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ

ЛИДЕРСТВО	Мы лучшие, потому что знаем, что нужно учителям и ученикам для хорошего образования
КАЧЕСТВО	Мы создаем учебники и предоставляем образовательные сервисы, обеспечивающие высокий образовательный результат
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ	Мы выполняем свои обязательства перед сотрудниками, участниками образовательного процесса, партнерами и обществом
КОМАНДА	Мы разделяем наши победы, умеем извлекать уроки из неудач, опираясь на достижения и увлеченность каждого в команде. Каждый из нас чувствует себя частью команды и эмоционально связан с ней
ПРОФЕССИОНАЛИЗМ	Мы решаем любые, даже самые сложные задачи, чтобы поддержать всех участников образовательного процесса
РАЗВИТИЕ	Мы постоянно развиваемся и охотно делимся нашими знаниями с партнерами и со всем образовательным сообществом

# Главные ценности руководителя

*Интерактивные ценности* –  
стройте доверительные  
отношения с непосредственными  
подчиненными, а также с  
вышестоящими и равными себе  
сотрудниками;

*Личностные ценности* –  
проясняйте цели, доходчиво  
разъясняя, как индивидуальный  
вклад каждого будет  
способствовать их достижению;

*Деятельностные ценности* –  
настраивайте системы и рабочие  
процессы таким образом,  
чтобы они скорее  
способствовали, нежели  
препятствовали  
достижениям;

*Ценности творчества* –  
раскрывайте таланты и  
способности сотрудников, чтобы  
они  
могли вносить ценный,  
неповторимый вклад в общее  
дело.

# 7 принципов делегирования полномочий:

**Принцип №1.** Полученное задание должно быть проанализировано перед началом работы

**Принцип №2.** Полученное задание должно быть выполнено на 100%

**Принцип №3.** О препятствиях к 100-процентному выполнению задания следует немедленно сообщить руководителю и всем заинтересованным лицам

**Принцип №4.** Предложение по решению проблемы предпочтительнее информации о ее возникновении

**Принцип №5.** Расширенное толкование полученного задания не допускается

**Принцип №6.** Несогласие с параметрами задания или регламентами исполнения не может служить поводом для их игнорирования

**Принцип 7.** Факты и аргументация предпочтительнее мнения\*

[\\*http://openstud.ru/blog/for-businessmen/kak-navesti-poryadok-s-podchinennymi/](http://openstud.ru/blog/for-businessmen/kak-navesti-poryadok-s-podchinennymi/)

# Координация и контроль

## Координация

Умение поддерживать режим **“обратной связи”** при выполнении задач подчинёнными, оказывать им поддержку в процессе работы.

Следует отличать **поддержку** от попыток подчинённых вернуть полностью или частично делегированную им ранее работу.

## Контроль делится на 3 основных типа:

**Стартовый контроль:** ещё раз убедиться, что у подчинённого есть всё необходимое для выполнения задачи, а также он её правильно понял.

**Промежуточный контроль:** оценка правильности выполнения задачи на промежуточных этапах (важно расставить эти этапы так, чтобы не поздно было корректировать обнаруженные отклонения).

**Итоговый контроль:** оценка полученного итогового результата. Рекомендую обратить внимание, что выполненных задач на **99%** не бывает.



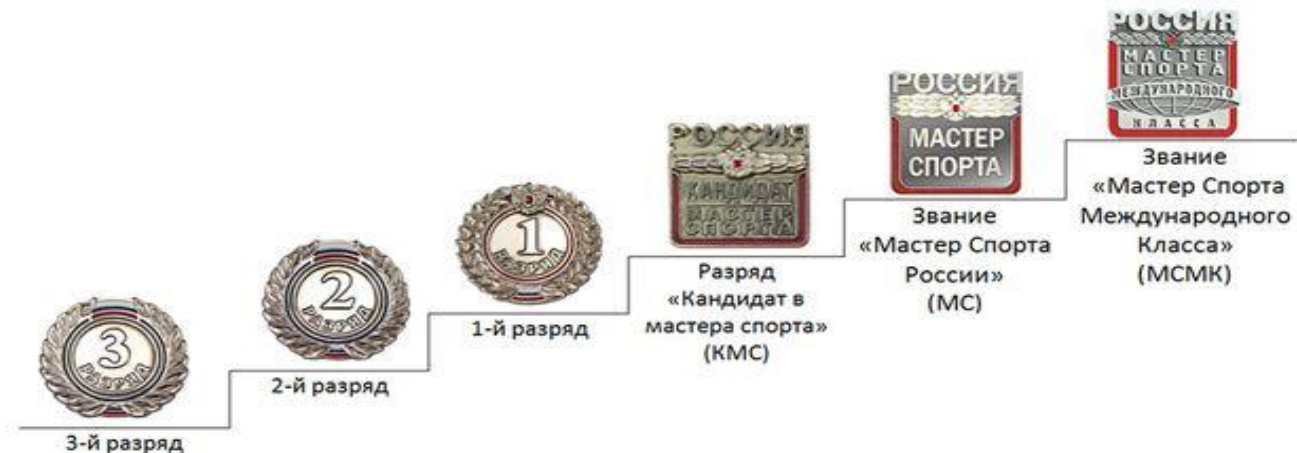
# Оперативная мотивация

**Мотивация** (побуждение) сотрудника к совершенствованию всех своих знаний и навыков.

Чёткое понимание сотрудником, что необходимо сделать, чтобы получить большее денежное вознаграждение или повышение по служебной лестнице.

**Прозрачные правила игры.**

**Бонус:** когда человек видит, что он развивается последовательными шагами, а не стоит на месте, — жизнь обретает больший смысл, приходит удовлетворение от работы и смены вида деятельности.



# Группа №3 “Управление мышлением подчиненных”



1. Оперативное лидерство
2. Техники коммуникации
3. Коучинг

Фото взято из открытого источника: <https://psyfactor.org/prikaz.htm>

# Оперативное лидерство

**«Лидерство»** как умение оказывать влияние на мышление и, через него, на действия подчиненных без прямого применения служебных полномочий

**«Оперативное»** – осмысление перспективы, выдвижение мотивирующих целей, формирование корпоративной культуры и т. п.

**Технологии управления мышлением подчиненных и структурирования опыта**

### 3 правила оперативного лидера:

---

**Формулировать желаемые «правила игры»** - возможно, что некоторые из них будет целесообразно дополнительно закрепить при помощи компетенции «регламентация».

**Поощрять** тех подчинённых, которые следуют предложенным правилам, или стараются им следовать и учатся это делать.

**Наказывать** тех подчинённых, которые: не выражают стремления следовать предложенным им правилам, стараются применять разнообразные уловки для неисполнения правил, а также тех, кто откровенно эти правила нарушает.\*

\*<http://www.asfridman.com/blog/zametki/operativnoe-liderstvo-cto-gde-kogda-zachem/>



# Коммуникативная компетентность складывается из способностей:

Давать социально-психологический прогноз коммуникативной ситуации, в которой предстоит общаться.

Социально-психологически программировать процесс общения, опираясь на своеобразие коммуникативной ситуации.

Осуществлять социально-психологическое управление процессами общения в коммуникативной ситуации\*.

[\\*https://ru.wikipedia.org/wiki](https://ru.wikipedia.org/wiki)

# В чём суть коучинга?

**Коучинг** – это работа как с одним человеком, так и совсем коллективом. Коучинг практикует подход к каждому человеку как к сформировавшейся личности, в которой уже заложены ее цели, стремления и пути их реализации. Поэтому свою главную задачу коуч видит не в формулировании для клиента путей решения его проблемы, а в совместном поиске этих путей, индивидуальных для каждого человека.

## **Педагогический коучинг призван:**

1. Повысить эффективность педагогической деятельности.
2. Психологически грамотно сопровождать учеников по жизненному и образовательному пути.
3. Ставить перед собой и учениками реальные и релевантные цели.
4. Определить жизненные цели на краткосрочную и долгосрочную перспективу.
5. Развивать навыки управления личным временем.
6. Улучшить отношения в семье и с другими людьми.
7. Преодолеть стресс.
8. Повысить уверенность в себе.
9. Эффективно и быстро преодолеть неблагоприятные жизненные обстоятельства.

# Коучинг в образовании — это

---

личный подход

поддержка ребенка

формирование мышления успеха

определение его сильных сторон

осознанное участие в процессе и достижении конкретных результатов.

Все это помогает учащимся осознать свою ответственность за процесс обучения и иметь собственную мотивацию, подкрепленную личными целями.

Используя коучинг, педагог помогает ребенку понять свои возможности и ресурсы, определить цели, превратив проблемы в задачи\*.

\*<https://www.1npsc.ru/aboutcoaching/v-obrazovanii.html> © www.1npsc.ru

## Меры формирования благоприятного социально-психологического климата:

- комплектование коллектива с учетом психологической совместимости работников. В зависимости от целей работы в коллективе надо сочетать разные типы поведения людей. Очень во многих ситуациях группа с представителями одного типа поведения окажется мало работоспособной, например, если соберутся только лица, ждущие указаний и не умеющие проявить инициативу или только любители командовать.
- необходимо оптимально ограничить количество лиц, подчиненных одному руководителю (5-7 человек).
- отсутствие лишних работников и вакансий. Как недостаток, так и избыток членов группы ведет к ее неустойчивости: появляется почва для возникновения напряженности и конфликтов в связи с желанием нескольких лиц занять вакантное место и получить продвижение по работе или в связи с возникающей неравномерностью трудовой загрузки отдельных работников при наличии лишних лиц.
- применение социально-психологических методов, способствующих выработке у членов коллектива навыков эффективного взаимопонимания и взаимодействия (увлечение сотрудников личным примером, тренинг, деловая игра, метод убеждения и т. п.).
- индивидуальный подход к каждому члену коллектива.

# Приглашаем на цикл вебинаров «Этика и психология делового общения в деятельности современного руководителя»

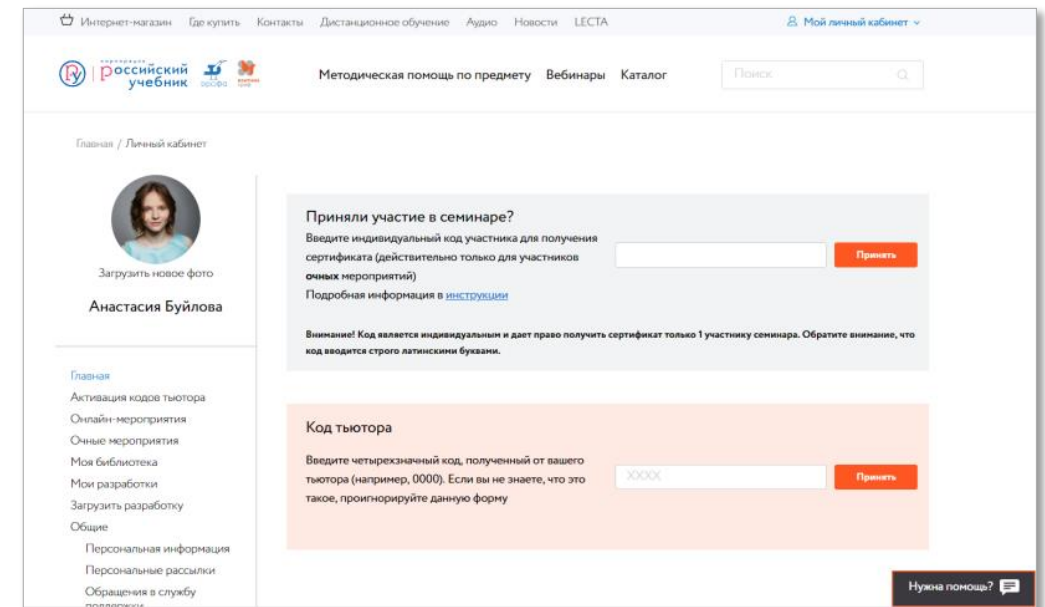
Психология и этика делового общения опирается на принципы и основные категории, разрабатываемые общей психологией. Востребованность данной темы вызвана основной функцией современного руководителя: разрешение психологических проблем в коллективе в процессе общения, выход из конфликтных ситуаций, как с коллегами, так и с подчиненными, управление коллективом посредством общения.

В цикле вебинаров будут рассмотрены основные категории и виды общения, а также роль общения деятельности руководителя.



# РЕГИСТРИРУЙТЕСЬ НА САЙТЕ ROSUCHEVNIK.RU И ПОЛЬЗУЙТЕСЬ ПРЕИМУЩЕСТВАМИ ЛИЧНОГО КАБИНЕТА

- Регистрируйтесь на очные и онлайн-мероприятия
- Получайте сертификаты за участие в вебинарах и конференциях
- Пользуйтесь цифровой образовательной платформой LECTA
- Учитесь на курсах повышения квалификации
- Скачивайте рабочие программы, сценарии уроков и внеклассных мероприятий, готовые презентации и многое другое
- Создавайте собственные подборки интересных материалов
- Участвуйте в конкурсах, акциях и спецпроектах
- Становитесь членом экспертного сообщества
- Сохраняйте архив обращений в службу техподдержки
- Управляйте новостными рассылками



[rosuchebnik.ru](http://rosuchebnik.ru), [росучебник.рф](http://rosuchebnik.ru)

Москва, Пресненская наб., д. 6, строение 2  
+7 (495) 795 05 35, 795 05 45, [info@rosuchebnik.ru](mailto:info@rosuchebnik.ru)

## Нужна методическая поддержка?

Методический центр  
8-800-2000-550 (звонок бесплатный)  
[metod@rosuchebnik.ru](mailto:metod@rosuchebnik.ru)

## Хотите купить?

 **book 24**

Официальный интернет-магазин  
учебной литературы [book24.ru](http://book24.ru)



LECTA

Цифровая среда школы  
[lecta.rosuchebnik.ru](http://lecta.rosuchebnik.ru)



Отдел продаж  
[sales@rosuchebnik.ru](mailto:sales@rosuchebnik.ru)

## Хотите продолжить общение?



[youtube.com/user/drofapublishing](https://youtube.com/user/drofapublishing)



[fb.com/rosuchebnik](https://fb.com/rosuchebnik)



[vk.com/ros.uchebnik](https://vk.com/ros.uchebnik)



[ok.ru/rosuchebnik](https://ok.ru/rosuchebnik)